



Aalto-yliopisto
Insinööritieteiden
korkeakoulu

Topi Jokinen

Systemiäly myyntityössä

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi diplomi-insinöörin tutkintoa varten.

Espoossa 26.2.2015

Valvoja: Professori Kalevi Aaltonen

Ohjaaja: Professori Petri Parvinen

Tekijä Topi Jokinen

Työn nimi Systeemiäly myyntityössä

Koulutusohjelma Konetekniikan koulutusohjelma

Pääaine Tuotantotekniikka

Koodi K3002

Työn valvoja Professori Kalevi Aaltonen

Työn ohjaaja Professori Petri Parvinen

Päivämäärä 26.2.2015

Sivumäärä 117+2

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Myyjän kykyä tehdä tulosta on pyritty selittämään useilla myyjän ominaisuuksia kuvaavilla teorioilla, kuten adaptiivisella ja proaktiivisella myyntiorientaatiolla sekä tunneälyllä. Näissä näkökulmissa myyjän toiminta kokonaisuutena on jätetty kuitenkin huomiotta. Tämä tutkimus pyrkii paikkaamaan aukon esittelemällä ensimmäistä kertaa myynnin ympäristössä kokonaisvaltaisemmin ihmisen perustavanlaatuisia kyvykkyyttä kuvaavan systeemiälyn.

Systeemiälyllä tarkoitetaan älykästä toimintaa, joka hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia tarkoituksenmukaisesti ja luovasti.

Systeemiälykäs henkilö osaa toimia menestyksekkäästi ja tuloksellisesti monimutkaisissa systeemirakenteissa. Hän ymmärtää usein olevansa osa kokonaisuutta ja että kokonaisuus vaikuttaa häneen kuten myös hän vaikuttaa kokonaisuuteen – usein intuitiivisesti ja vaistomaisesti. Hän toimii älykkäästi havainnoimalla ympäristöään ja omaa käyttäytymistään suhteessa ympäristöön sekä sitä vuorovaikutuskokonaisuutta, minkä nämä muodostavat.

Tutkimuksessa selvitettiin myyjille, esimiehille ja asiakkaille lähetetyn sähköpostikyselyn avulla voisiko systeemiäly olla yhteydessä myyjän tuloksellisuuteen. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että systeemiäly on merkitsevästi yhteydessä myyjän kykyyn tehdä tulosta. Asiakkaat näyttävät myös luottavan, olevan tyytyväisempiä ja aikovan olla enemmän kanssa käymisissä myyjään, joka on systeemiälykäs. Tulosten perusteella johdon kannattaisi palkata systeemiälykkäitä henkilöitä myyntitehtäviin. Heidän kannattaisi myös kouluttaa nykyisiä myyjiään systeemiälyssä. Oppilaitosten ja kouluttajien kannattaisi myös ottaa systeemiälyn kehittäminen opiskelijoissa osaksi myynnin koulutusohjelmiaan. Lisäksi niiden, jotka tekevät myyntityötä tai jotka haluavat myyjäksi, kannattaa pyrkiä kehittämään omaa systeemiälyään. Työssä esitetään lopuksi käytännön vinkkejä siihen, miten systeemiälyä voi kehittää myyntityössä.

Avainsanat Systeemiäly, myynti, myynnin tuloksellisuus

Author Topi Jokinen			
Title of thesis Systems Intelligence in Saleswork			
Degree programme Mechanical Engineering			
Major Production Engineering			Code K3002
Thesis supervisor Professor Kalevi Aaltonen			
Thesis advisor Professor Petri Parvinen			
Date 26.2.2015	Number of pages 117+2	Language Finnish	

Abstract

Performance of a salesperson has been tried to explain with a number of abilities such as salespersons' capability to sell adaptively, proactively and with emotional intelligence. However, in all of these perspectives the salesperson as a whole has been neglected. The present study aims to fill this research gap by presenting Systems Intelligence for the first time in the context of sales.

Systems Intelligence means intelligent behaviour in the context of complex systems involving interaction and feedback. A subject acting with Systems Intelligence engages successfully and productively with the holistic feedback mechanisms of her environment. She perceives herself as part of a whole, the influence of the whole upon herself as part of a whole, the influence of the whole upon herself as well as her own influence upon the whole – often intuitively and instinctively. By observing her own interdependence in the feedback intensive environment, she is able to act intelligently.

The present study investigates the relationship between Systems Intelligence and sales performance. Using survey data collected from the salespersons, supervisors and customers, the results reveal that salespersons' Systems Intelligence is related to sales performance. Further, the results reveal that customers of the Systems Intelligent salespersons trust the salesperson more, are more satisfied and intend more future interaction with her. These findings suggest that managers should hire Systems Intelligent salespeople. Also they should train their current salespeople in Systems Intelligence. Systems Intelligence should be involved also in the sales training programs in schools. People, who would like to develop in the area of selling should also train themselves to be more Systems Intelligent. At the end of this paper, practical tips on how to improve one's Systems Intelligence in the context of sales, are presented.

Keywords Systems Intelligence, Sales, Sales Performance

Alkusanat

Vuonna 2011 osallistuin Esa Saarisen Filosofia ja Systeemiajattelu –kurssille. Kurssista inspiroituneina jatkoimme pienellä porukalla pohdintoja usein myöhään yöhön luentojen jälkeen. Jossain vaiheessa syntyi ajatus siitä, että voisimme perustaa yhteisen yrityksen. Ensimmäisestä ajatuksesta kului muutama kuukausi, kunnes toukokuussa 2011 perustimme yhdessä yrityksen, jonka nimeksi tuli Vertia.

Nopeasti yrityksen alkuvaiheessa oivalsimme, että pärjätäksemme yrittäjinä meidän oli opittava myymään. Niinpä innostuin osallistumaan myynnin kursseille Kauppakorkeakoulun puolella ja uuden Aalto-yliopiston ansiosta minun oli mahdollista myös tehdä sivuaine sekä lopulta diplomityökin myynnistä. Opintojen ohessa myyntityötä tehdessäni olen huomannut, että monet Esan luennoillaan herättämistä ajatuksista toimivat erinomaisesti myynnissä. Tästä syntyi innoitukseni tutkia nimenomaan systeemiälyä myyntityössä.

Olen kiitollinen kaikille työssäni osallisena olleille sekä niille, jotka ovat innoittaneet minua eteenpäin ja antaneet näkökulmia, joista on ollut suunnatonta hyötyä. Haluan kiittää Daniel Rahmania aiheen keksimisestä, Juha Törmästä avusta systeemiälykyselyn toteuttamisessa sekä Jaakko Korhosta mielenkiintoisista ajatusten vaihdoista ja näkökulmista. Olen kiitollinen VMP Groupille ja kaikille kyselyyn vastanneille, erityisesti Jani Suomiselle, jolla oli kyllä melkoinen urakka vastata kyselyihin franchising-yrittäjien esimiehenä. Kiitos myös Juha Pesola avustasi ja koko tutkimuksen mahdollistamisesta.

Olen erityisesti kiitollinen valvojalleni Kalevi Aaltoselle hänen näkemyksellisyydestään antaa toteuttaa tämä ”hieman” tyypillisestä konetekniikan diplomityöstä poikkeava työ. Olen myös erityisesti kiitollinen ohjaajalleni Petri Parviselle hänen merkittävästä panoksestaan työni ohjaamiseksi ja potkimisestani kohti kunnianhimoisempia tavoitteita. Aivan erityinen kiitos kuuluu lisäksi Esa Saariselle innoituksesta, alkuun opastamisesta, lukuisista

sähköpostin vaihdoista sekä kannustuksesta, tuesta ja avusta projektin kaikissa vaiheissa.

Olen kiitollinen myös kaikille huipuille työkavereilleni Vertiassa. Erityiskiitokset kuuluvat yhtiökumppaneilleni Miska Jylhälle ja Heikki Jussilalle ymmärryksestä, sillä työn tekeminen on ollut merkittävästi pois työpanoksestani. Viimeisenä muttei vähäisimpänä, olen kiitollinen sinulle Jannika kärsivällisyydestäsi sekä kestää niin fyysistä kuin henkistä poissaoloani että jatkuvasti kuunnella oivalluksistani systeemiälystä ja tuestasi etenkin silloin, kun on tuntunut, että hommasta ei tule yhtään mitään.

Espoossa 26.2.2015

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'T' and 'J' that are connected and looped together.

Topi Jokinen

Sisällysluettelo

Alkusanat.....	4
1 Johdanto	8
2 Teoreettinen tausta.....	11
2.1 Systeemiäly – Mitä se on ja miten siitä voi olla hyötyä myyntityössä?	11
2.1.1 Systeeminen havaintokyky	14
2.1.2 Sanaton yhteys.....	18
2.1.3 Myönteisyys	24
2.1.4 Kekseliäs mieli.....	30
2.1.5 Pohtivuus.....	37
2.1.6 Viisaus toiminnassa	43
2.1.7 Heittäytyvä mukanaolo.....	49
2.1.8 Aikaansaavuus.....	55
2.1.9 Systeemiäly kokonaisuutena.....	62
2.2 Teoreettinen viitekehys	66
3 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät	67
3.1 VMP Groupin esittely.....	67
3.2 Koeasetelma.....	67
3.3 Käytetyt mittarit.....	69
3.3.1 Myyntituloksen mittaaminen	69
3.3.2 Arviointeihin perustuvat tulostittarit.....	70
3.3.3 Kvantitatiiviset tulostittarit.....	72
3.3.4 Myyjän tuloksen ja kehityksen kokonaisuutena mittaaminen.....	73
3.3.5 Systeemiällyn mittaaminen	74
3.3.6 Myyjien ikä ja kokemus	75
3.4 Käytettyjen mittarien reliabiliteetti.....	76
4 Tutkimustulokset	79
4.1 Muuttujien suhteet toisiinsa	79
4.1.1 Tulostarvioiden suhde toisiinsa.....	79
4.1.2 Systeemiälyarvioiden suhde toisiinsa	80
4.1.3 Iän ja kokemuksen suhde myyjän tulokseen.....	81
4.1.4 Iän ja kokemuksen suhde myyjän systeemiällyn.....	83

4.2	Systeemiällyn suhde myyjän tuloksellisuuteen	84
4.2.1	Myyjän itsearvio	84
4.2.2	Esimiehen arvio	86
4.2.3	Asiakkaan arvio	87
4.2.4	360° -arvio	89
4.2.5	Yhdistetty 360° -tulosarvio ja kehitys.....	91
5	Yhteenveto.....	93
6	Pohdinta	98
6.1	Johtopäätökset.....	98
6.2	Suositukset.....	100
6.2.1	Suositukset johdolle	100
6.2.2	Suositukset oppilaitoksille, kouluttajille ja myyjille	101
6.2.3	Suositukset systeemiällyn kehittämisestä myyntityössä.....	101
6.3	Rajoitukset	106
6.4	Tulevaisuuden tutkimussuunnat.....	108
7	Lähdeluettelo	110
Liite 1.	Systeemiälykysely myyjille	
Liite 2.	Systeemiälykysely esimiehille ja asiakkaille	

1 Johdanto

Verrattuna esimerkiksi massamarkkinointiin, henkilökohtaisessa myyntityössä piilee mahdollisuus lukea asiakasta ja tämän antamia hienovaraisiakin vihjeitä. (Spiro & Weitz, 1990) Myyjän tuloksellisuuden onkin ajateltu johtuvan tämän kyvystä sopeuttaa vaikutustaktiikkansa sopiviksi ostajan luonteenpiirteisiin (McFarland et al., 2006). Toisaalta myynnin tuloksellisuuden on ajateltu olevan seurausta siitä, että vain sopeutumisen sijaan myyjä pyrkisi proaktiivisesti lähestymään asiakkaitaan (Pitt et al., 2002; Crant, 1995) Proaktiivisen myyntiorientaation on myös havaittu olevan yhteydessä ensimmäisen kaupan merkittävyyteen uusilla yrityksillä (Pitkänen et al., 2014). Sujan (1999) puolestaan on esittänyt, että adaptiivista ja proaktiivista käyttäytymistä muistuttava myyjän katuviisaus (street-smarts) eli myyjän kyky 1) sopeutua ympäristöönsä, 2) valita ympäristönsä ja 3) muokata ympäristönsä vaikuttaisi merkittävästi sekä hänen suoriutumiseensa että tyytyväisyyteensä myyntityössä.

Myyjän tuloksellisuutta on pyritty selittämään myös älykkyydellä. Tutkimus on kuitenkin painottunut lähinnä tunneälyyn (Mayer & Salovey, 1993), jonka on havaittu olevan yhteydessä myyntitulokseen (eg. Deeter-Schmelz & Sojka, 2003; Manna & Smith, 2004; Kidwell et al., 2011). Yleisälykkyyttä (general mental ability) on myös tutkittu, mutta se näyttäisi ennustavan myyjän suoriutumista vain rajallisesti (Vinchur et al., 1998). On kuitenkin havaittu, että korkea yleisälykkyyys yhdistettynä muihin taitoihin, kuten hyviin sosiaalisiin taitoihin, näyttää johtavan tuloksellisuuteen myynnissä (Verbeke et al., 2008).

Monella inhimillisen kokemuksen alueella tutkimuskentällä on kuitenkin todettu, että vallitsevat ajattelumallit tuloksia synnyttäessään samalla rikkovat jotakin. Kokonaisymmärrys olennaisista ilmiöistä jää usein puuttumaan tarkastelun upotessa yksityiskohtiin. (Hämäläinen & Saarinen, 2013) Myynnin tutkimus ei ole tässä poikkeus. Jokainen suuntaus näyttäisi pyrkivän selittämään vain omasta kapeasta näkökulmastaan myyjän tuloksellisuutta unohtaen samalla kokonaisuuden. Ihminen ja siten myyjä on enemmän kuin vain pelkkä adaptiivinen, proaktiivinen, katuviisas, tunneälykäs, yleisälykäs tai sosiaalisesti

älykäs olento. Hämäläinen ja Saarinen (2004) ovatkin esittäneet kokonaisvaltaisemman lähestymistavan ihmisen perustavanlaatuihin kyvykkyyteen. He kutsuvat sitä systeemiälyksi.

Systeemiäly on älykästä toimintaa, joka hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia tarkoituksenmukaisesti ja luovasti. Systeemiälykäs henkilö osaa toimia menestyksekkäästi ja tuloksellisesti monimutkaisissa systeemirakenteissa. Hän ymmärtää usein olevansa osa kokonaisuutta ja että kokonaisuus vaikuttaa häneen kuten myös hän vaikuttaa kokonaisuuteen – usein intuitiivisesti ja vaistomaisesti (Hämäläinen & Saarinen, 2013). Hän toimii älykkäästi havainnoimalla ympäristöään ja omaa käyttäytymistään suhteessa ympäristöön sekä sitä vuorovaikutuskokonaisuutta, minkä nämä muodostavat. (Hämäläinen & Saarinen, 2004)

Systeemiällyn käsitteen on havaittu olevan hyödyllinen useilla aloilla, kuten organisaatioissa ja johtamisessa (Hämäläinen & Saarinen, 2007; Saarinen, 2008; Luoma et al., 2008; Luoma et al., 2010), hätätilanteiden hallinnassa (Seppänen et al., 2013), psykoterapiassa (Martela & Saarinen, 2013), operaatiotutkimuksessa (Hämäläinen et al., 2013), hoivatyössä (Martela, 2012) ja pedagogiassa (Saarinen & Lehti, 2014). Systeemiällyn yhteydestä todellisiin työoloihin ja suoriutumiskykyyn on kuitenkin vain vähän tutkittua tietoa (Törmanen, 2012). Myynnin yhteydessä systeemiälyä ei ole tutkittu lainkaan.

Kuten elämä yleisestikin, myös myynti tapahtuu systeemeissä. Systeemeillä tarkoitetaan kokonaisuuksia, joiden toiminta perustuu sen osiin ja näiden osien väliseen vuorovaikutukseen (Saarinen & Hämäläinen, 2010). Myyntityöhön liittyviä systeemejä ovat esimerkiksi myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutuskokonaisuus sekä myyjä itse ja asiakas inhimillisinä kokonaisuuksina. Lisäksi myynnissä voivat systeemeinä vaikuttaa muun muassa asiakkaan yritys tai perhe, myyjän oma yritys sekä maa tai toimiala, jossa myyjä ja asiakas toimivat.

Tämä tutkimus esittelee systeemiällyn ensimmäistä kertaa myyntityöhön ympäristössä. Tutkimus pyrkii selvittämään voisiko systeemiällystä todella olla

hyötyä myyntityössä. Onko systeemiälyllä ja myyjän tuloksellisuudella yhteys? Tehdyn tuloksen lisäksi myyjän kokonaistuloksellisuuden kannalta olennaista on myös kuinka hyvin tuloksentekokyky kehittyy, joten tuloksentekokyvyn kehittymisen ja systeemiällyn yhteys pyritään myös selvittämään.

Teoreettisen taustan läpikäymisen yhteydessä pyrin havainnollistamaan jäsentelyäni aiemmin tutkitun tiedon lisäksi omilla ajatuksillani sekä selkeillä esimerkeillä, joista lukija voi saada kiinni konkreettisesti miten systeemiälystä voisi olla hyötyä myyntityössä. Esimerkit pohjautuvat lukemani ja kuulemani lisäksi omiin kokemuksiini myyntityöstä. Tutkimuksen aineisto ja menetelmät sekä tulokset käydään läpi omissa luvuissaan yksityiskohtaisesti. Nämä osat on kuitenkin esitetty myös tiivistetysti yhteenvedossa, joka on oma lukunsa. Esitän lopuksi selkeät johtopäätökset ja suositukset tutkimustulosten hyödyntämisestä johdolle, oppilaitoksille, kouluttajille ja myyjille sekä kerron oman näkemykseni siitä, miten systeemiälyä voi kehittää myyntityössä. Lisäksi tutkimuksen rajoituksia pohditaan ja esitetään ehdotuksia tulevaisuuden tutkimussuunniksi.

2 Teoreettinen tausta

2.1 Systeemiäly – Mitä se on ja miten siitä voi olla hyötyä myyntityössä?

Ihminen on perustavanlaatuisesti systeeminen olio. Vaikutamme toisiimme ja kokonaisuuteen sekä annamme toisten ja kokonaisuuden vaikuttaa meihin. Arvioimme jatkuvasti ympäristöämme. Mitä saa ja kuuluu tehdä? Mitä ei? (Hämäläinen & Saarinen, 2013) Olemme siis osa systeemeitä ja toimimme niiden vaikutuksessa jatkuvasti. Ihminen voikin tulla juuri ja juuri toimeen ilman esimerkiksi verbaalista, visuaalista, matemaattista, tunteellista, sosiaalista, ihmistenvälistä tai musikaalista älykkyyttä. Ilman kykyä toimia älykkäästi ympäristöönsä nähden ihminen ei kuitenkaan pärjää. (Saarinen & Hämäläinen, 2010)

Saarisen ja Hämäläisen (2004) mukaan systeemiäly on älykästä toimintaa, joka hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia tarkoituksenmukaisesti ja luovasti. Systeemiälykäs henkilö osaa toimia menestyksekkäästi ja tuloksellisesti monimutkaisissa systeemirakenteissa. Hän ymmärtää usein olevansa osa kokonaisuutta ja että kokonaisuus vaikuttaa häneen kuten myös hän vaikuttaa kokonaisuuteen – usein intuitiivisesti ja vaistomaisesti (Hämäläinen & Saarinen, 2013). Hän toimii älykkäästi havainnoimalla ympäristöään ja omaa käyttäytymistään suhteessa ympäristöön sekä sitä vuorovaikutuskokonaisuutta, minkä nämä muodostavat.

Systeemiäly on siis ihmisen kykyä toimia kokonaisuuden kannalta tuloksellisesti monimutkaisissa kokonaisuuksissa, systeemeissä. Systeemillä tarkoitetaan systeemiälyn yhteydessä kokonaisuuksia, joiden toiminta perustuu sen osiin ja näiden osien väliseen vuorovaikutukseen (Saarinen & Hämäläinen, 2010).

Systeemissä syntyy jotain enemmän kuin sen osat ovat, joten sen ominaisuuksia ei voi palauttaa sen osien ominaisuuksiin. Systeemi vaikuttaa sen osiin samanaikaisesti, kun osat vaikuttavat kokonaissysteemiin. (Hämäläinen & Saarinen, 2004) Systeemit ovat myös dynaamisia, eli ne muuttuvat jatkuvasti ja

muutos systeemin yhdessä osassa voi aiheuttaa yllättävänkin muutoksen systeemin toisella puolella. Se, mikä rajataan yhdeksi systeemiksi on täysin itse päätettävissämme ja systeemin rajat voidaan vetää uudelleen milloin tahansa. (Saarinen & Hämäläinen, 2010) Systeemiksi voidaan rajata esimerkiksi ihmisten välinen kohtaaminen, luento, perhe, yritys, liikenne, vanhemmuus tai kieli. (Hämäläinen & Saarinen, 2004)

Kun menemme tilanteeseen, astumme systeemiin. Kun tapaamme toisen ihmisen, jotain laajempaa kuin vain minä itse ja toinen henkilö alkaa vaikuttamaan meihin. Riippumatta siitä missä olemme, systeemit ympäröivät meitä ja riippumatta siitä mitä tavoittelemme, systeemit jarruttavat ja tukevat meitä, vaikuttavat meihin, viettelevät meidät, inspiroivat meitä, hankaloittavat meitä, painostavat meitä ja usein osoittavat meitä tiettyyn suuntaan. Uskomustemme johdosta voimme samastua systeemiin, jolloin systeemi tulee osaksi meitä. (Saarinen & Hämäläinen, 2010)

Systeemiälykäs toiminta tapahtuu nykyhetkessä, keskellä tilannetta eikä vain älyllisesti tarkkaillen tilannetta ikään kuin sivustakatsojana. Systeemiäly on toiminnallisessa tilanteessa ilmenevää käytännön älykkyyttä, jossa tuntuma, taju ja kokonaisvaikutusten hahmotus ovat avainasemassa. Systeemiälykäs ihminen kykenee hahmottamaan systeemiä ja omaa suhdettaan siihen usein vaistomaisesti ja kykenee tämän ”tiedon” pohjalta toimimaan tilanteessa pitkällä tähtäimellä tarkoituksenmukaisesti. Sen lisäksi että systeemiälykäs ihminen kykenee toimimaan olemassa olevassa systeemissä älykkäästi, kykenee hän muuttamaan koko systeemin esimerkiksi pienen pienillä mikromuutoksilla, jotka kokonaisvaikuttavuudessaan saavat perhosefektimäisesti koko systeemin muuttumaan? Kyse ei vain ole ajattelusta vaan ennen kaikkea käytännöstä. Siitä miten ihminen kykenee älykkäästi toimimaan osana jotain, jota ei tietoisesti voi edes erotella saatika käsitteellistä? (Hämäläinen & Saarinen, 2013)

Systeemiäly voidaan hahmottaa kahdeksan piirteen kautta. Nämä piirteet on avattu taulukossa 1. Esittelen seuraavissa luvuissa systeemiällyn piirteet kokonaisvaltaisemmin samalla esittäen miten systeemiälystä voisi olla hyötyä myyntityössä. Esitän myös hypoteesini samassa yhteydessä.

Taulukko 1. Systeemiälyn piirteet (Törmanen, 2012; Törmänen et al., 2013)

Piirre	Kuvaus. Henkilö...
Systeeminen havaintokyky (Systemic Perception)	Näkee ja tunnistaa systeemejä, kuvioita (patterns) ja yhteyksiä. Omaa tilannetajua ja hahmottaa nopeasti kokonaisuuden kannalta olennaisen sekä itsensä suhteessa kokonaisuuteen.
Sanaton yhteys (Attunement)	Kytkeytyy intersubjektiivisesti ympäristönsä kanssa. On nykyhetkessä, tietoisesti läsnä, herkkänä ja auki tilanteessa. On myötätuntoinen ja hyväksyvä muita kohtaan. On helposti lähestyttävä.
Myönteisyys (Positive Attitude)	Omaa positiivisen asenteen. Ei jumiudu negatiivisiin vaikutelmiin ja vaikutuksiin. Ottaa vastuun virheistään itseään kuitenkin soimaamatta. Ajattelee hyvää muista ihmisistä.
Kekseliäs mieli (Spirited Discovery)	Leikittelee ideoilla ja näkökulmilla sekä tuo niitä esiin. Syleilee (embrace) muutosta ja on luova.
Pohtivuus (Reflection)	Reflektoi ajatteluaan ja toimintaansa sekä haastaa oman käytöksensä. Pyrkii kehittymään ihmisenä. Toimii arvojensa pohjalta.
Viisaus toiminnassa (Wise Action)	Ajattelee asioita pitkällä aikavälillä ja tekee päätökset sen pohjalta. Hyväksyy, että hyvien tuloksien saavuttaminen voi viedä aikaa. Kuuntelee neuvoja. Hallitsee tunnereaktionsa.
Heittäytyvä mukanaolo (Positive Engagement)	Osaa hyödyntää systeemisiä vipuvoimia ihmisissä. Saa ihmiset tuntemaan olonsa arvostetuksi ja innostumaan. Luo hyvää ilmapiiriä. Saa esiin parhaat puolet muissa ihmisissä. On hyvä purkamaan kireyttä vaikeissa tilanteissa.
Aikaansaavuus (Effective Responsiveness)	Osaa hyödyntää systeemisiä vipuvoimia ympäristössään. Kykenee asettamaan asiat tärkeysjärjestykseen ja saa tuloksia aikaiseksi. Ei luovuta ongelmien edessä vaan tarttuu niihin tehokkaasti.

2.1.1 Systeeminen havaintokyky

Systeeminen havaintokyky kuvaa kykyämme nähdä ympärillä olevat systeemit. Siinä on kyse järjestelmällisten toisissaan yhteydessä olevien rakenteiden näkemisestä, joilla on valtava vaikutus siihen miten pärjäämme elämässä. Elämämme systeemit ovat usein sosiaalisia. Niitä ajaa kollektiivinen ihmismielten voima yhteistyössä fyysisen maailman kanssa. Esimerkiksi yritykset koostuvat fyysisistä asioista, kuten toimistoista, tuotantolaitoksista ja laitteista. Näitä tärkeämpiä ovat kuitenkin yrityksessä toimivat ihmiset – työntekijät, johtajat, myyjät ja niin edelleen. Monet toisistaan riippuvaiset yhteydet näiden ihmisten välillä luovat yrityksen. Kuten muissakin systeemeissä, ihmisten toiminta yrityksessä vaikuttaa sekä muihin ihmisiin että yritykseen kokonaisuutena. (Hämäläinen et al., 2014)

Myyntityössä vaarana on, että myyjä on sokea asiakkaaseen ja myös itseensä vaikuttaville sosiaalisille systeemeille ja toimii näistä välittämättä. Tällaisia systeemejä voivat olla esimerkiksi perhe, kaveripiiri, työkaverit ja asiakkaan yritys kokonaisuutena. Näillä systeemeillä on monissa tapauksissa vaikutus asiakkaan ostopäätökseen, mitä ilmentää Bonoman (2006) hahmotus yrityksen ostopäätökseen vaikuttavista rooleista myyntitilanteessa.

Bonoma (2006) jakaa isoissa kaupoissa ostopäätökseen vaikuttavat roolit kuuteen osaan, niin sanottuun ostokeskukseen. *Aloitteentekijä* tunnistaa jonkun yrityksellä olevan ongelman, joka voidaan ratkaista tai joka on vältettävissä hankkimalla tuote tai palvelu. Ostoprosessissa on mukana yksi tai useampi *portinvartija*.

Portinvartijat on saatettu nimetä ostajiksi tai hankintapäälliköiksi ja tyypillisesti he toimivat ongelman tai tuotteen asiantuntijoina. Heidän roolinsa on kartoittaa tarjonta. Kontrolloimalla tietoa ja jopa myyjän pääsyä yrityksen päätöksentekijöiden luokse, portinvartija pitkälti määrittävät keillä on ylipäänsä mahdollisuus yrittää myydä. *Vaikuttajilla* on sananvaltaa siihen tehdäänkö ostos ja mitä ostetaan. Isoissakin hankinnoissa vaikuttajina voivat toimia esimerkiksi kenttätyöntekijät, joiden työhön hankinta voi välillisesti vaikuttaa.

Kenttätyöntekijät voivat toimia myös *käyttäjinä*, joilla saattaa myös olla osuutensa lopullisessa ostopäätöksessä. *Päättäjät* ovat niitä, jotka viime kädessä sanovat

kyllä tai ei hankinnalle. Isoissa hankinnoissa päättäjänä voi olla myös yhdessä useampia johtajia. Näistä kuitenkin yhdellä voi olla valta viime kädessä tehdä lopullinen ostopäätös. Päättäjät eivät aina edes tee lopullista sopimusta vaan sopimuksen tekeminen jätetään esimerkiksi hankintapäällikölle, joka toimii *ostajana*. Tällöin voi olla, että myyjä ei koskaan ole yhteydessä varsinaiseen päättäjään tai ymmärrä kuka todella päätöksen tekee.

Ponnistelu systeemien ymmärtämiseksi avaa mahdollisuuden toimia paremmin (Hämäläinen et al., 2014). Myyjällä, joka pyrkii ymmärtämään asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä esimerkiksi Bonoman ostokeskuksen kautta hahmotettuna, voisi olla mahdollisuus parantaa tapaansa myydä. Näin hän kykenisi mahdollisesti itsekin hahmottamaan asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavat muut henkilöt, esimerkiksi perheenjäsenet, ja toimimaan systeemiälykkäämmin tämän ymmärryksen pohjalta.

Osa systeemistä havaintokykyä on ympärillämme olevien ilmeisten systeemien näkemisen lisäksi kyky olla tietoinen monilukuisten, limittäisten ja toisiinsa yhteydessä olevien systeemien läsnäolosta. Eläminen ja sopeutuminen useampiin systeemeihin on jotain, mitä teemme päivittäin. Yksilöinä me kaikki olemme osallisia useammissa systeemeissä, usein samanaikaisesti. (Hämäläinen et al., 2014) Myyjä on mitä ilmeisemmin osa oman yrityksensä muodostamaa systeemiä. Lisäksi ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaaseen hän kytkeytyy mahdollisesti tämän yrityksen muodostamaan systeemiin. Lisäksi molemmat, myyjä ja asiakas, ovat todennäköisimmin osa heidän perheidensä muodostamaa systeemiä, joka myös voi olla taustalla vaikuttamassa heidän välisessä vuorovaikutuksessaan myyntitilanteessa. On helppoa kuvitella tilanne, jossa asiakkaalla on kiire hakea nuorimmainen lapsensa päiväkodista, mikä vaikeuttaa hänen keskittymistään myyntitilanteessa. Mikäli myyjä ei tätä havaitse, saattaa asiakkaan kannalta erinomainenkin kauppa jäädä toteutumatta.

Kykymme hahmottaa systeemejä ulottuu myös näkökykymme ulkopuolelle. Jotta kykenisimme havainnoimaan systeemejä mahdollisimman hyvin, meidän on kyettävä virittymään sekä niiden ilmeisin fyysisin ja järjestelmällisiin yhteyksiin että ei niin ilmeisiin tunnepitoisiin ja vapaamuotoisiin yhteyksiin. Systeemin

piilossa olevat ulottuvuudet ovat yhteydessä näkyvien ulottuvuuksien kanssa ja siten vaikuttavat siihen, mitä lopulta muodostuu. (Hämäläinen et al., 2014)

Systeemiälykäs myyjä kykenisi hallitsemaan myös myyntitilanteen tunnepitoiset ulottuvuudet. Hän saattaisi havaita, että hänen oma tunnetilansa vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja siten mahdollisesti kyetä hakemaan itselleen tarkoituksenmukainen tunnetila myynnin tueksi. Toimiessaan näin, hän saattaisi kyetä luomaan myös asiakkaalleen tunteen, joka edesauttaa ostopäätöksen tekemistä.

Useimmat meistä ovat taipuvaisia näkemään joko välittömästi silmiemme alla olevan mutta ei isompaa kuvaa tai isomman kuvan ilman välitöntä silmiemme alla olevaa. Tehdäksemme parempia valintoja systeemissä, meidän täytyy kyetä havaitsemaan sekä isot että pienet yksityiskohdat elämässä. (Hämäläinen et al., 2014)

Jos myyjä katsoo esimerkiksi asiakastilannetta havainnoiden vain välitöntä asiakkaan huonoa tuulta, saattaa hän päätellä että asiakas ei ole kiinnostunut ostamaan tuotetta. Kuitenkin tilanne ennen myyjän tuloa asiakkaan luokse on voinut olla vaikkapa se, että hänen esimiehensä on moittinut häntä huonosti tehdystä työstä. Jos myyjä olisi kyennyt jotenkin näkemään tämän toisen sosiaalisen systeemin vaikutuksen asiakkaaseen, olisi hän tehnyt todennäköisesti toisenlaisen päätelmän.

Sen lisäksi, että olemme osa ja kykenemme havaitsemaan systeemejä, kykenemme luomaan uusia, muokkaamaan, parantamaan ja pahentamaan sosiaalisia systeemejä. Ja kuten me vaikutamme systeemeihin, systeemit myös vaikuttavat meihin. Se, joka kykenee ymmärtämään systeemien voiman, voi myös valjastaa systeemien aiheuttamat voimakkaat alitajuisella tasolla tapahtuvat vaikutukset meihin. (Hämäläinen et al., 2014)

Se, miten systeemit voivat vaikuttaa meihin käy hyvin ilmi elinluovuttajista tehdystä tutkimuksesta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään kuinka paljon lomakkeella asetettu kysymys siitä, haluaako ihminen ryhtyä elimenluovuttajaksi kuoltuaan vai ei, vaikuttaa hänen päätökseensä. Kävi ilmi, että jos oletuksena oli, että ihminen luovuttaa elimensä ja hänen täytyi erikseen lomakkeella siitä kieltäytyä laittamalla rasti ruutuun, päätyi hän lähes kaksi kertaa

todennäköisemmin elinluovuttajaksi verrattuna niihin, joille lomakkeessa oletuksena oli, että hän ei luovuta ja hänen täytyi erikseen ilmoittaa halukkuutensa elinluovuttajaksi. Pelkkä kysymyksen asettelu vaikutti siis ihmisten ratkaisuun. (Johnson & Goldstein, 2004) Myyntityössä systeemin vaikutuksen hahmottaminen sekä myyjään itseensä että asiakkaan päätöksen tekoon on merkitsevää. Systeemisellä havaintokyvyllään myyjä voi hahmottaa pienien asioiden, kuten kysymysten asettelun, vaikutuksen hänen asiakkaansa ostopäätöksen tekoon.

Mielemme on taipuvainen näkemään havaitsevamme todellisuuden erillisinä osasina. Näemme usein itsemme erillisenä tekijänä, joka pyrkii vaikuttamaan ympäristöönsä tai että meistä erillinen ympäristömme pyrkii vaikuttamaan meihin. Emme todellisuudessa kuitenkaan ole erillisiä ympäristöstämme. Systeemisellä havaintokyvyllään ihminen havaitsee myös olevansa osa systeemiä, murtautuen ulos hänen omasta rajoittuneesta näkökulmastaan kokonaisvaltaisempaan näkökulmaan. (Hämäläinen & Saarinen, 2004) Systeemisellä havaintokyvyllään myyjä voi nähdä oman osallisuutensa systeemiin ja siten havaitsemaan miten hän itse voikin olla osallisena esimerkiksi muiden käytöksessä. Jos myyjä astuu johonkin tilaan, siinä olevien ihmisten käytös muuttuu. Systeemi oli erilainen ennen kuin myyjä tuli siihen. Myyjä voi systeemisellä havaintokyvyllään tarkkailla miten ihmisten käyttäytyminen muuttuu hänen tullessaan systeemiin. Entä miten käyttäytyminen muuttuu, kun tulen systeemiin erilaisella asenteella? Havainnoimalla tätä yhteyttä, myyjä voi oppia saamaan tilanteista enemmän irti ja olemaan siten myös tuloksellisempi

Esitän, että toiset ihmiset kykenevät havaitsemaan systeemit toisia ihmisiä paremmin myyntitilanteissa ja käyttää tätä ymmärrystä saavuttaakseen parempia tuloksia. Nämä ihmiset havaitsevat miten systeemit vaikuttavat sekä heihin itseensä että asiakkaaseen ja näkevät asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ja osapuolet. He hahmottavat myös asiakkaan kokonaistilanteen, ongelmat, halut ja tarpeet sekä itsensä suhteessa niihin. Heillä on lisäksi tuntuma sekä yksityiskohtiin että isoon kuvaan. He myös ymmärtävät itse olevansa olennainen osa kokonaisuutta. Tämän perusteella esitän ensimmäisen hypoteesini.

Hypoteesi 1: Systeeminen havaintokyky on yhteydessä myyjän a) kykyyn tehdä tulosta, b) tuloksen kehitykseen sekä c) tulokseen ja kehitykseen kokonaisuutena.

2.1.2 Sanaton yhteys

Vaikutamme toisiimme paljon syvemmällä tasolla kuin mikä näkyy päälle. Olemme jopa fysiologisesti yhteydessä toisiimme, mitä emme useinkaan havaitse.

(Hämäläinen & Saarinen, 2007) Laumaeläiminä meillä on myös luontainen taipumus hakeutua seuraan ja päätellä, kenen seurassa on hyvä olla. (Parvinen, 2013) Sanaton yhteys kuvaa kykyämme tuntea systeemit ja virittyä niihin. Voimme olla sanattomasti yhteydessä, vaikka emme tietoisesti havaitsekaan systeemiä, joten meidän ei tarvitse välttämättä omata systeemistä havaintokykyä. Kun koemme esimerkiksi flowta, olemme sanattomasti yhteydessä. (Hämäläinen et al., 2014)

Sanatonta yhteyttä voi ymmärtää paremmin hakemalla vauhtia vauvatutkimuksesta (Beebe & Lachmann, 2013). Vauvalla on valtavasti enemmän kyvykkyyttä kuin mitä pinnallinen tarkastelu paljastaa. Vauva osaa heti syntymästään lähtien osallistaa muita ihmisiä tunteiden ja sanattomalla tasolla osallistuen itse aktiivisena tekijänä oman kasvunsa prosessiin. Tärkeässä osassa ovat vauvan muodostamat odotukset. Hän odottaa äidiltään henkilökohtaista sitoutumista, virittymistä, yhteistyötä ja tunnetason saavutettavuutta. Kyvyillensä ennakoida, imitoida ja havaita tunnetta vauva vaikuttaa äitiinsä, jotta tämä vaikuttaisi häneen ja päinvastoin. Vauva ja hänen äitinsä ovat osa sanatonta vuorovaikutusta, joka on tyypillisesti erittäin nopeaa ja usein yhtäaikaista. Sen sijaan, että vauvan ja hänen äitinsä muodostama systeemi olisi vuorotteleva, pingismäinen pallottelu, jossa molemmat osapuolet vastaisivat toisen siirtoon, äiti ja vauva muodostavat sanattoman yhteyden toisiinsa ja työskentelevät yhdessä synkronisesti. Vauva myötävaikuttaa tähän systeemiin muun muassa peilaamalla kasvojen ilmeitä, äänen rytmiä ja kehon asentoa sekä kosketuksen avulla. Saarinen ja Hämäläinen ehdottavat, että nämä vauvatutkimuksen empiirisesti paljastamat merkittävät ihmisen kyvykkyydet eivät rajoitu vain vauvoihin vaan koskevat koko ihmiselämää vauvaiän jälkeenkin. (Saarinen & Hämäläinen, 2010)

Myyjä voi hyödyntää jo vauvana taitamaansa kykyä sanattomaan yhteyteen myyntityössä. Parvisen mukaan myynnissä pelkän toisen ihmisen läsnäololla on merkitystä. Tarkkailemme alitajuisesti muiden reaktioita ja annamme niiden vaikuttaa reaktioihimme. Aistimme toisten läsnäolon alitajuisesti, viestimme läsnäolollamme suhtautumistamme ulkomaailmaan ja kerromme läsnäolollamme asioita. Läsnäolo toimii automaattisena kokemuksellisuuden välittäjänä, keskinäisen ymmärryksen välineenä ja hiljaisen tiedon välityskanavana. (Parvinen, 2013)

Neuvottelijoiden, jotka matkivat vastapuolen eleitä on havaittu saavan parempia tuloksia aikaan. Jacobin (2011) ja hänen kollegoidensa tekemän tutkimuksen mukaan parempia myyntituloksia ja myönteisiä vaikutelmia työntekijöistä ja kaupasta voi synnyttää kehittämällä työntekijöiden ja asiakkaiden välisiä siteitä. Heidän mukaansa vieraiden ihmisten eleiden ja sanojen matkiminen sai nämä pitämään enemmän henkilöstä, joka matki heitä kuin jos henkilö ei matkinut. Tutkimuksessa todettiin, että matkiminen oli yhteydessä korkeampiin myyntilukuihin, suurempaan myöntyväisyyteen myyjän ehdotuksiin sekä parempiin arvioihin sekä myyjästä että kaupasta. Toisessa tutkimuksessa (Maddux et al., 2008) havaittiin, että toisen käyttäytymistä strategisesti matkineet neuvottelijat saivat parempia neuvottelutuloksia kun neuvottelijat, jotka eivät matkineet. Neuvottelijat, jotka matkivat hyötyivät henkilökohtaisesti vastapuolen kuitenkin häviämättä. He pääsivät sopimukseen, josta molemmat osapuolet hyötyivät enemmän. Tutkimuksessa havaittiin myös, että matkijat saavuttivat paremmin vastapuolen luottamuksen.

Toisen eleiden matkimisen on havaittu auttavan sosiaalista kanssakäymistä, lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toisista pitämistä, saavan ihmiset lähemmäs toisiaan ja edistävän toisista välittämistä. Yllättäen kuitenkin matkijat ovat myös parempia tunnistamaan muiden ihmisten tunteita ja siten kykenevät paremmin empatiaan. Tämä johtuu siitä, että empatia muodostuu simuloimalla toisten ihmisten tunteita. Kun matkimme toisen eleitä, aivomme tuottaa samat tunteet ja voimme tuntea ne. Tällä tavoin tiedämme mitä toinen tuntee. Ei siis niin, että vain tietäisimme mitä toinen tuntee ja sitten pystyisimme tuottamaan saman

tunteen itsellemme. (Iacoboni, 2009) Matkimalla asiakasta myyjä siis ymmärtää helpommin myös hänen tunteitaan. Matkimalla hän kykenee olemaan empaattisempi. Empatialla on myös havaittu olevan yhteys myyntituloksiin (Galinsky et al., 2008).

Voimme olla sanattomasti yhteydessä myös kosketuksen avulla, minkä myös on havaittu parantavan myyntituloksia ja asiakastyytyvää myyntiä. Crusco ja Wetzel (1984) ovat tutkineet asiakkaiden tipin maksamisen ja kosketuksen välistä yhteyttä ravintolassa. He havaitsivat, että jos tarjoilija kosketti jossain kohtaa asiakkaan kättä tai olkapäätä, asiakas maksoi enemmän tippiä. Asiakkaan sukupuolella ei havaittu olevan mitään merkitystä. Sekä naiset että miehet maksoivat enemmän tippiä kun heitä kosketettiin.

Meihin ihmisiin vaikuttaa lukematon määrä tiedostamattomia vääristymiä, jotka vaikeuttavat toimimistamme systeemiälykkäästi. Luokittelemme ihmisiä vaillinaisen tietomme heistä perusteella. Ensivaikutelma syntyy jo ensimmäisten sekuntien aikana uuden ihmisen kohtaamisesta ja sitä voi olla erittäin vaikea muuttaa. (Hämäläinen et al., 2014) Myyntityössä tästä tiedosta on hyötyä ainakin kahdella tavalla. Ensinnäkin, myyjä saattaa itse luokitella asiakkaan ennen kuin vaihtanut hänen kanssaan paria sanaa pidemmälle. Tämä voi vaikeuttaa kaupan syntymistä myyjän ja asiakkaan välille, jos esimerkiksi myyjä jo ennalta ajattelee, että asiakas ei vain ole sellainen tyyppi, joka näitä tuotteita ostaa. Toisaalta myös asiakas luokittelee ja voi muodostaa käsityksensä myyjästä ensisilmäyksellä. Koska ensivaikutelmaa asiakkaan silmissä voi olla vaikea tai mahdoton muuttaa, saattaisi myyjän kannattaa kiinnittää erityistä huomiota siihen millaisen ensivaikutelman hän asiakkaalle itsestään antaa.

Aikomusten lukeminen on osa elämäämme systeemeissä. Ilman tietoista ajattelua, meillä on kyky aistia mitä on meneillään ja lukea ihmisten tunteita. Näin kykenemme luomaan odotuksia ja ennustaman toisten käyttäytymistä. Tämän lisäksi pystymme luomaan odotuksia toisissa. Ylenkatsomme usein myös lähettämiemme tiedostamattomien viestien voimaa. (Hämäläinen et al., 2014) Se, millä asenteella myyjä menee tapaamaan asiakasta voi olla merkitsevää. Kokeeko hän menevänsä tapaamaan asiakasta silkasta velvollisuudesta tehdä työnsä vai

onko hän innoissaan päästessään tapaamaan asiakasta? Miten nämä kaksi tapaa mennä asiakkaan luo vaikuttavat asiakkaan luomiin odotuksiin kohdatessaan myyjän?

Kiireellinen elämäntapamme usein irrottaa meidät yhteydestämme itseemme ja ympäristöömme. Kun keskitymme siihen, mitä meidän pitää tehdä seuraavaksi sen sijaan, että keskittyisimme siihen, mitä olemme juuri nyt tekemässä, sanattoman yhteyden muodostaminen on vaikeaa. (Hämäläinen et al., 2014) Esimerkiksi asiakastapaamisessa voi olla haastavaa toimia, jos myyjän ajatukset ovat koko ajan jossain muualla. Keskittyminen tulee vaikeaksi ja siten myös asiakkaan kuunteleminen sekä lukeminen tunteiden, ajatusten ja fyysisellä tasolla. Tämä hankaloittaa oikeiden liikkeiden tekoa tilanteessa ja siten kaupan saamista.

1970-luvulla tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin sitä, miten tilanne ja olosuhteet vaikuttavat ihmisen taipumukseen auttaa. Tutkimuksessa koehenkilöt kävelivät rakennuksesta toiseen, joiden välissä oli hädässä oleva henkilö. Tutkimuksessa havaittiin, että ne koehenkilöt joilla oli kiire eivät todennäköisesti pysähtyneet auttamaan toisin kuin henkilöt, joilla ei ollut kiire. Ironisesti osa kiireessä olevista henkilöistä oli menossa puhumaan raamatun ”Laupias Samarialainen” vertauksesta, jossa ensin pappi ja sitten Leeviläinen ohittivat ryöstetyn ja henkiahveriin hakatun miehen kunnes paikalle tuli Samarialainen, joka tunsu myötätuntoa ja auttoi miestä ja maksoi vähistä rahoistaan tämän hoidon. Laupiaan Samarialaisen ajatteleminen ei lisännyt auttavaa käyttäytymistä ja osa niistä, jotka olivat menossa pitämään esitystä Samarialaisesta kirjaimellisesti kävelivät uhrista yli. Myöskään persoonallisuutta kuvaavilla muuttujilla ei ollut vaikutusta siihen, auttoiko koehenkilö vai ei. (Darley & Batson, 1973) Tutkijoiden mukaan koehenkilöt eivät pysähtyneet, koska joku muu oli riippuvainen heidän paikallaolostaan tietyssä aikana. Kenties kiireellisillä koehenkilöillä ei myöskään ollut aikaa muodostaa yhteyttä tunnetasolla uhriin. Heidän ajatuksensa olivat pian olevassa esityksessä. Niillä koehenkilöillä, jotka puolestaan eivät olleet kiireisiä, oli aikaa muodostaa tunnetason yhteys uhrin kanssa. He saattoivat samaistua uhrin tilanteeseen ja siten pysähtyä auttamaan. Myyntityössä havainto voi olla myös olennainen. Jos myyjällä on kiire ja hänen ajatuksensa ovat jo esimerkiksi

seuraavassa asiakastapaamisessa, on yhteyden muodostaminen asiakkaaseen vaikeampaa. Hän ei välttämättä huomaa auttaa asiakastaan hädässä, vaikka voisi siten saada itse kaupan aikaan. Voi olla, että hän ei edes huomaa edessään olevan potentiaalinen asiakas.

Harva meistä on jatkuvasti yhteydessä omiin tunteisiinsa ja vielä harvempi mieleemme prosesseihin. Meiltä puuttuu kykyä olla tietoisesti läsnä. (Hämäläinen et al., 2014) Tietoinen läsnäolo on peräisin Buddhalaisesta filosofiasta ja on yksi tärkeimmistä henkisistä kyvyistä valaistumisen tiellä. Länsimaissa sillä yleensä tarkoitetaan tietoisuuden tilaa, jossa pidämme huomiomme jatkuvasti nykyhetkessä. (Saarinen & Lehti, 2014) Tietoiseen läsnäoloon liittyy kyky havaita ja hyväksyä mieleemme tila sellaisenaan. Sen ajatuksena on luoda mentaalinen tila havainnon ja toiminnan välille siten, että voimme havainnoida ajatuksiamme ja tunteitamme kun ne ilmenevät ilman harkitsematonta reagointia niihin. Tietoinen läsnäolo voi auttaa meitä toimimaan uusilla tavoilla ja siten johtaa meidät tekemään parempia päätöksiä elämämme systeemien suhteen. (Hämäläinen et al., 2014)

Pelkän läsnäolon (tai paikallaolon) lisäksi tietoinen läsnäolo voi hyvinkin parantaa myyjän kykyä tehdä tulosta myyntityössä. Sen harjoittamisen on havaittu vähentävän häiritseviä ajatuksia ja siten parantavan luetun ymmärtämistä ja työmuistin kapasiteettiä. (Mrazek et al., 2013) Se myös näyttää parantavan tyytyväisyyttä elämään ja auttavan rentoutumaan palvelutyössä. Erityisesti sen havaittiin vähentävän uupumista töissä. (Poulin et al., 2008) Töissä tietoisesti läsnä olevien on havaittu myös suoriutuvan paremmin ja he myös eivät yhtä hanakasti aio vaihtaa työpaikkaa. (Dane & Brummel, 2014) Tietoinen läsnäolo myyntityössä voi parantaa myyjän keskittymistä ja siten hänen kykyään olla sanattomasti yhteydessä kuten myös muita systeemiällyn osa-alueita. Olemalla tietoisesti läsnä myyjän ajatukset eivät harhaile, he kykenevät paremmin lukemaan tilannetta ja siten toimimaan paremmin myyntitilanteissa. Tietoisesti läsnä oleva myyjä voi myös olla tyytyväisempi työhönsä.

Myös kehomme yrittää viestiä meille jatkuvasti. Useimmat meistä kiinnittävät vain ohimennen huomiomme siihen, kuinka kehomme reagoivat systeemeihin.

Päivittäisen elämämme hektinen luonne estää meitä kuuntelemasta kehomme fyysisiä signaaleja. (Hämäläinen et al., 2014) Monilla aloilla – mukaan lukien myyntityö – ei liene epätyypillistä, että ihmiset jatkavat esimerkiksi pitkän päivän tekemistä väsymyksen tunteista huolimatta ja loppujen lopuksi palavat loppuun tai muuten sairastuvat. Lyhyellä aikavälillä pitkän päivän tekeminen saattoi olla hyödyllistä, mutta sairastumisen seurauksena pitkällä aikavälillä todella turhaa. Tuloksellisuudenkin kannalta järkevää varmasti olisi, että ihminen pysyisi mahdollisimman pitkään töissä terveenä.

Monet näyttelijät, laulajat, urheilijat ja niin edelleen tekevät suoritustaan ennen rituaaleja, joiden tarkoitus on rakentaa itseluottamusta ja terävyyttä. Näin he kykenevät helpommin saavuttamaan niin sanotun flown, vaivattoman suoritukseen heittäytymisen tilan, jossa ihminen kykenee parhaimpaansa. (Hämäläinen et al., 2014) Virittyminen ennen asiakastapaamista voi olla ratkaiseva tekijä sen suhteen, saako myyjä kaupan vai ei. Muutaman rauhoittavan hengityksen tekeminen autossa ennen asiakkaan luokse menemistä voi auttaa myyjää unohtamaan muut asiat ja keskittymään täydellisesti tulevaan tapaamiseen. Näin hän voi antaa tapaamiselle kaikkensa. Aivan kuin esiintyvä artisti antaa kaikkensa ja luo sanattoman yhteyden yleisönsä kanssa saaden heidät liikuttumaan, myyjä kykenee luomaan yhteyden asiakkaaseensa ja helpottamaan kaupan syntymistä.

Parvisen mukaan olemme valmiita menemään itsellemme epämieluisaan ympäristöön ja maksamaan mitä vain, kunhan vain oikea ihminen pitää meille seuraa. Annamme toisen kehonkielen vaikuttaa itseemme ja miellyttävän ihmisen suostutella meidät. (Parvinen, 2013) Myynnissä siis voi olla hyvinkin väliä sillä meneekö tapaamaan toista ihmistä vai ei. Netissä tai sähköpostilla tapahtuvassa myynnissä toista ihmistä ei ole lainkaan, vaikkakin nettiostamista on kehitetty luomaan läsnäolon tuntua (Parvinen, 2013). Myöskään pelkästään puhelimesta emme välttämättä kykene luomaan sanatonta yhteyttä vaikkakin tilanne on jo siinä mielessä parempi, että luultavasti luomme yhteyttä äänemme ja sen sävyjen kautta. Asiakkaan tapaaminen on luultavasti edelleen ja tulee mahdollisesti

jatkossakin olemaan ylivoimainen mahdollisuuksiltaan vaikuttaa asiakkaaseen, sillä silloin myyjä ja asiakas voivat muodostaa keskenään sanattoman yhteyden.

Esitän, että toiset ihmiset kykenevät olemaan toisia paremmin sanattomasti yhteydessä systeemeihin ja siten saavuttamaan parempia tuloksia myyntityössä. He kykenevät virittymään ennen myyntitilanteita, olemaan tietoisesti läsnä ja saavuttamaan flow'n. Heidän keskittyneisyytensä myyntitilanteissa on syvempää ja he kykenevät lukemaan itseään ja asiakasta sekä tunteiden, ajatuksien että fyysisellä tasolla. He luovat yhteyden ympärillä oleviin ihmisiin ja saavat nämä haluamaan heidät lähelleen. Tämän perusteella esitän toisen hypoteesini.

Hypoteesi 2: Sanaton yhteys on yhteydessä myyjän a) kykyyn tehdä tulosta, b) tuloksen kehitykseen sekä c) tulokseen ja kehitykseen kokonaisuutena.

2.1.3 Myönteisyys

Myönteisyydellä tarkoitetaan kokonaislähestymistapaamme kohti elämää systeemeissä. Se on voimakas ilmiö, jolla on useita fyysisiä ja fysiologisia vaikutuksia, ja myös olennainen osa systeemiälyä. Harva olisi eri mieltä siitä, että hyvällä tuulella oleminen on parempi kuin huonolla tuulella oleminen. Silti useat ajattelevat, että meillä on vähän vaikutusmahdollisuuksia siihen miltä meistä tuntuu. Meihin on juurtunut ajatus siitä, että optimismi ja pessimismi ovat muuttumattomia persoonallisuuden piirteitä. Vaikka meillä kullakin on oma luontainen taipumuksemme myönteisyyteen tai kielteisyyteen, voimme kuitenkin vaikuttaa siihen. Voimme tarkoituksellisesti viljellä myönteisyyttä. (Hämäläinen et al., 2014)

Miksi myönteisyydellä voisi sitten olla merkitystä myyntityössä menestymisen kannalta? Schulmanin (1999) mukaan optimististen odotukset parantavat myynnin tuottavuutta alasta riippumatta silloin, kun vastoinikäymisten voittamiseen vaaditaan sinnikkyyttä. Optimistiset myyjät kykenevät palautumaan nopeasti epäonnistumisten jälkeen, mikä on tärkeää, sillä usein parhaatkin myyjät epäonnistuvat useammin kuin onnistuvat kaupan teossa. Optimististen odotusten vastakohta on opittu avuttomuus. Ihmiset, jotka uskovat että heillä ei ole

vaikutusmahdollisuuksia tavoitteen toteutumiseen, eivät todennäköisemmin myöskään ole valmiita näkemään vaivaa, jota tavoitteen toteutuminen vaatisi. Myyjä, joka ei usko saavansa kauppaa, ei myöskään ole valmis työskentelemään kaupan eteen niin paljon kuin myyjä, joka uskoo kaupan saavansa. Optimismillakin on toki rajansa. Jos asiakas esimerkiksi raivostuu silmittömästi myyjän jatkuvasta häirinnästä, ei myyjän välttämättä kannata optimistisesti uskoa kaupan syntymismahdollisuuteen ja jatkaa sinnikkäästi kaupan yrittämistä.

Suhtautuessamme systeemeihin optimistisella asenteella voimme luoda etsiä pisteitä, joissa voi saada aikaan myönteisiä muutoksia. Myönteinen henkilö pärjää paremmin tilanteissa, jotka muuttuvat ajan mittaan ja ymmärtää, että vaikeudet voivat olla seurausta olosuhteista ja rakenteista ennemmin kuin yksilöistä. Sitä vastoin kielteisellä asenteella turhaudumme helpommin systeemeistä, otamme epämieluisat tilanteet itseemme ja erehdymme luulemaan, että asiat ovat pysyviä. (Hämäläinen et al., 2014)

Myyjän selitystyylin on havaittu vaikuttavan siihen, luovuttaako hän aikaisin vai jatkaako hän sinnikkäästi ja voittaa vaikeudet (Seligman & Schulman, 1986; Schulman, 1999). Selitys voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: 1) pysyvä/ei pysyvä, 2) yleismaailmallinen/täsmällinen, 3) sisäinen/ulkoinen. Schulmanin mukaan ne myyjät (pessimistit), jotka selittävät epäonnistumiset ja takaiskut pysyvästi (syy kestää pitkään), yleismaailmallisesti (syy horjuttaa useita alueita elämässäni) ja sisäisesti (se on minun syyntä), luovuttavat todennäköisemmin ja kärsivät opitusta avuttomuudesta ennemmin kuin ne myyjät (optimistit), jotka selittävät epäonnistumiset ja takaiskut ei pysyvästi (syy on väliaikainen), täsmällisesti (syy pätee nimenomaan tässä tilanteessa) ja ulkoisesti (ei ole minun syyntä). Schulman painottaa, että sisäinen/ulkoinen ulottuvuudessa kyse ei ole siitä, että ei ottaisi vastuuta tekemisistään. Joillain ihmisillä on tapana soimata itseään tilanteesta riippumatta ilman todellista syytä. Tämä heikentää itseluottamusta ja suorituskkyä. (Schulman, 1999)

Esimerkkejä selitystyyleistä:

"Olen surkimus"	Pysyvä, yleismaailmallinen, sisäinen (Pessimistinen selitystyyli)
"Olen huono myyjä"	Pysyvä ja sisäinen, mutta ei niin yleismaailmallinen kuin "olen surkimus"
"En onnistunut eilen asiakastapaamisessa"	Ei pysyvä, melko täsmällinen, sisäinen
"Eilinen asiakastapaaminen ei onnistunut, koska asiakkaalla oli kiire"	Ei pysyvä, täsmällinen, ulkoinen (Optimistinen selitystyyli)

Toisaalta tuoreemmassa tutkimuksessa havaittiin, että optimistiset myyjät, joiden minäpystyvyyden (uskomukset omasta kyvystä suoriutua tehtävästä tai tavoitteesta) taso on myös korkea, syyttävät epäonnistumisistaan sisäisiä asioita, kuten valittua strategiaa tai liian pientä vaivannäköä kaupan eteen. Tutkijoiden mukaan nämä ihmiset eivät tee tyypillistä "virhettä" ja syytä itsensä ulkopuolisia asioita omista epäonnistumisistaan. Tutkimuksessa havaittiin, että optimismilla ja minäpystyvyydellä yhdessä on yhteys myyjien kykyyn palautua epäonnistumisista. Tässä tapauksessa epäonnistuneista myyntipuheluista. Myyjien, joiden optimismin ja minäpystyvyyden taso oli korkea, havaittiin pitävän epäonnistumisen syitä väliaikaisina samoin kuin Schulmanin (1999) tutkimuksessa. Tutkijat toteavatkin, että optimistiset, minäpystyvät myyjät ottavat herkemmin vastuun myyntipuheluidensa epäonnistumisista, mahdollisesti pitäen itseään vastuussa virheen korjaamisesta tulevaisuudessa. He suunnittelevat myös työskentelevänsä kovemmin. (Dixon & Schertzer, 2005)

Matalat odotukset voivat johtaa heikkoon suoriutumiseen ja korkea odotukset huippusuorituksiin. Esimerkiksi työntekijöiden suoritus paranee kun heidän esimiehensä välittävät aitoa, yhdenpitävää viestiä heidän suuresta potentiaalistaan. Täten jos ponnistellemme tietoisesti luodaksemme myönteisiä odotuksia ihmisistä, viestimme tiedostamattamme näitä odotuksia ja ihmiset vaistomaisesti toteuttavat näitä odotuksia. (Hämäläinen et al., 2014) Myyjän kannalta voi olla olennaista millaisia odotuksia luo asiakkaastaan. Se, odottaako

myyjä asiakkaan olevan kiinnostunut tapaamaan vai ei, voi vaikuttaa siihen onko asiakas todella kiinnostunut tapaamaan. Uskomuksemme vaikuttavat myös siihen, mitä lähdemme edes yrittämään. Jos myyjä haluaa saada parempia tuloksia, on hänen ensin uskottava että ne ovat mahdollisia. Optimismi osana systeemiälykkään myyjän myönteisyyttä saa hänet jatkamaan vastoinkäymisistä huolimatta ja ottamaan vastuun virheistään. Myönteisyydellä kuitenkin on muitakin, ehkä yllättävänkin kauaskantoisia hyötyjä.

Myönteisillä tunteilla on evoluution kannalta merkittävä rooli. Siinä, missä kielteiset tunteet saavat meidät toimimaan tietyllä tavalla – esimerkiksi pakenemaan tai taistelemaan – myönteiset tunteet laajentavat ajattelutapojamme ja saavat meidät näkemään vaihtoehtoja. Tämä auttaa meitä yhdistämään asioita mielessämme, keksimään uusia taitoja ja tuottamaan uutta tietoa. Kielteiset tunteet saavat meidät siis selviytymään nykyhetkessä ja myönteiset tunteet taas auttavat meitä oppimaan uusia asioita, jotta voimme selvitä paremmin tulevaisuudessa. (Fredrickson, 2013) Kun myönteiset tunteet valtaavat meidät, kykymme kuvitella, kekseliäisyytemme ja kykymme ajatella ”isoa kuvaa” paranee. Toisin sanoen optimismi ja myönteisyys auttaa meitä näkemään systeemit ja mukautumaan niihin. Kun olemme hyvällä tuulella, kykenemme ajattelemaan joustavammin ja monimutkaisemmin, jolloin ratkaisujen löytäminen kaikenlaisiin ongelmiin helpottuu. Suunnittelemme ja teemme päätöksiä myös laajemmin ja toiveikkaammin. (Hämäläinen et al., 2014)

Myyjä, joka tuntee myönteisiä tunteita kykenee näkemään vaihtoehtoja ja ratkaisemaan helpommin ongelmia ollen siten myös tuottavampi. Hänen kyvykkyytensä myös kasvaa nopeammin, jolloin hänen on mahdollisuus tehdä työnsä tulevaisuudessa vieläkin paremmin. Lisäksi myönteinen myyjä kykenee mukautumaan erilaisiin tilanteisiin paremmin ja jopa suunnittelee myyvänsä enemmän.

Myönteisten ja kielteisten tunteiden suhteen on havaittu ennustavan kuinka todennäköisesti avioliitto onnistuu. Enemmän myönteisyyttä ilmaisevat avioparit näyttävät kehittävän puskurijärjestelmän, joka auttaa heitä pääsemään yli toisen kielteisistä reaktioista. He kykenevät selittämään nämä ikään kuin mielenhäiriöinä,

esimerkiksi ”Hän on huonolla tuulella tänään” tai ”Hän on väsynyt”. Ne avioparit, joiden vuorovaikutuksessa ilmaistaan enemmän kielteisyyttä eroavat huomattavasti todennäköisemmin. Toistuva kielteisyys saa heidät vetämään lopullisia johtopäätöksiä toisesta, esimerkiksi ”Hän on niin itsekäs” tai ”Hän on sellainen valittaja”. (Gottman, 2011) Sama voi päteä asiakassuhteeseen. Jos asiakkaan kanssa huomio on jatkuvasti kielteisissä asioissa, voi hänelle tulla vastaava käsitys myyjästä kuin aviopareilla. Kun sitten vaikeuksia ilmenee, asiakas saattaa selittää ne itselleen pysyvästi. Hän ei välttämättä näe muutoksen mahdollisuutta ja siten vaihtaa jonkin toisen yrityksen palveluihin. Kun taas asiakassuhde on pysynyt myönteisenä, saattaa asiakaskin nähdä hankalan tilanteen väliaikaisena, esimerkiksi ”Heillä nyt vain oli huono päivä”. Myönteisyys voi siten auttaa yritystä ja myyjää pääsemään helpommalla silloin, kun esimerkiksi toimitus myöhästyy.

Neuvottelijoiden, jotka ilmaisevat myönteisiä tunteita, on havaittu myös saavan todennäköisemmin neuvoteltua molempia osapuolia hyödyttävän, liiketoiminnan jatkoon johtavan sopimuksen kuin neuvottelijoiden, jotka eivät myönteisiä tunteita ilmaise. Neuvottelijan myönteisyys näyttäisi vaikuttavan asiakkaaseen siten, että tämä on vähemmän vastahakoinen, enemmän auki mahdollisuuksille ja taipuvaisempi suostumaan molempia osapuolia hyödyttävään sopimukseen. Myönteisiä tunteita ilmaisseet neuvottelijat näyttävät saavan todennäköisemmin myös vastapuolen suostumaan tarjoukseensa ’ota tai jätä’ -tyyppisessä neuvottelussa sekä suostumaan myönnytyksiin ’kakun jako’ -tyyppisessä neuvottelussa. (Kopelman et al., 2006)

Tutkijat ovat havainneet, että optimaalinen myönteisten ja kielteisten tunteiden suhde on kolmen suhde yhteen (Fredrickson, 2009). Tämän pitäminen riittävän korkealla vaatii meiltä tietoista vaivannäköä, sillä useimmissa tilanteissa keskitymme ja annamme enemmän painoa kielteisille kokemuksille. (Rozin & Royzman, 2001). Yksikin kielteinen henkilö voi helposti viedä koko tiimin alas, mutta yhdellä myönteisellä henkilöllä on paljon vaikeampaa saada nostettua tiimin henkeä. Negatiivisen vaikutus on paljon suurempi, sillä olemme huomattavasti herkempiä sille. (Hämäläinen et al., 2014) Myönteisten tunteiden tuntemista voi

kuitenkin oppia. Tutkimusten mukaan ihmiset, jotka harjoittavat Loving Kindness –meditaatiota oppivat tehokkaasti itse luomaan enemmän myönteisiä tunteita päivittäisessä elämässään (Fredrickson, 2013). Myyjä voi siis parantaa myönteisyyttään meditoimalla ja mahdollisesti myös siten saavuttaa parempia tuloksia.

Sosiaalisissa systeemeissä koemme usein pettymyksiä, vastoinkäymisiä ja kritiikkiä. Useat meistä ottavat nämä asiat henkilökohtaisesti. Myönteisyydellä voimme kääntää kielteisen palautteen rohkaisuksi tulla paremmaksi. Kritiikin kohtaaminen myönteisesti auttaa meitä säilyttämään kirkkaan ja rakentavan asennoitumisen ja välttämään itsemme näkemistä uhrina sekä muiden ja olosuhteiden syyttämistä. (Hämäläinen et al., 2014) Jos myyjä kykenee ottamaan vastaan kritiikkiä rakentavasti, on hänen melko itsestään selvästikin mahdollisuus kehittää paremmin taitojaan. Kun hän pystyy näkemään vielä vastoinkäymisetkin myönteisessä valossa, on häntä hyvin vaikea pysäyttää tekemästä huipputuloksia.

Adam Grantin mukaan menestys on entistä enemmän riippuvaista siitä, miten vuorovaikutamme muiden kanssa. Töissä useimmat ihmiset käyttäytyvät joko ottajina, tasaajina tai antajina. Siinä, missä ottajat pyrkivät saamaan mahdollisimman paljon muilta ja tasaajat saamaan yhtä paljon kuin ovat antaneet, antajat pyrkivät auttamaan muita saamatta mitään vastineeksi. Vaikka joitain antajia hyväksikäytetäänkin ja jotkut palavat loppuun, yllättäen kuitenkin juuri antajat saavuttavat parhaita tuloksia monilla mittareilla mitattuna. (Grant, 2013) Antajana oleminen on systeemiälykkäämpää kuin ottajana oleminen. Emme ikinä tiedä koska tai miten tapaamme jonkun tulevaisuudessa. On kuitenkin selkeästi parempi, jos henkilö muistaa meidät mieluummin hyväntahtoisena kuin itsekkäänä. On mahdotonta olla laskelmoiva antamisen kanssa systeemeissä, koska silloin ihminen antaa odottamatta suoraan mitään takaisin. Henkilö voi saada vastineeksi apua vasta viiveellä, jos ollenkaan. (Hämäläinen et al., 2014)

Jos myyjä haluaa saada todella huipputuloksia aikaan, on järkevää olla antaja. Kun vuosia kuluu, on parempi että taakse on jäänyt ihmisiä, jotka ajattelevat hänestä hyvää kuin ihmisiä, jotka haluavat tasata tilit hänen kanssaan. Samat ihmiset, jotka kerran on taakseen jättänyt tuppaavat jossain vaiheessa tulemaan vastaan

uudestaan. Mitä, jos asiakkaan ostajana sattuu olemaan henkilö, jolta myyjä on ottanut menneisyydessä enemmän kuin antanut? Kuinka hyvät lähtöasetelmat kaupan tekemiseen on verrattuna siihen, jos myyjä olisi menneisyydessä esimerkiksi auttanut tätä henkilöä pyytämättä mitään vastineeksi? Antaminen voi olla huono strategia lyhyellä aikavälillä, mutta pitkällä aikavälillä se kantaa hedelmää enemmän kuin ottaminen tai tasaaminen ja siksi mahdollistaa huipputulosten saavuttamisen myyntityössä.

Esitän, että toiset ihmiset ovat toisia myönteisempiä ja kykenevät siten saavuttamaan parempia tuloksia myyntityössä. He ovat optimistisia ja odottavat siten saavuttavansa parempia tuloksia ja pystyvät myös palautumaan epäonnistumisista. He ottavat vastuun virheistään lannistumatta niistä ja suhtautuvat kritiikkiin rakentavasti. He myös tuntevat myönteisiä tunteita ja ajattelevat siten laajemmin sekä pystyvät oppimaan paremmin uusia taitoja ja asioita. He ilmaisevat myös vuorovaikutuksessaan selvästi enemmän myönteisiä tunteita ja asioita kuin kielteisiä. He lähestyvät ihmisiä mielessään ennemmin kysymys ”mitä voin antaa?” kuin ”mitä voin saada?”. Näin he saavuttavat parempia tuloksia etenkin pitkällä aikavälillä. Tämän perusteella esitän kolmannen hypoteesini.

Hypoteesi 3: Myönteisyys on yhteydessä myyjän a) kykyyn tehdä tulosta, b) tuloksen kehitykseen sekä c) tulokseen ja kehitykseen kokonaisuutena.

2.1.4 Kekseliäs mieli

Kekseliäs mieli kuvaa intohimoista kytkeytymistämme uusiin ideoihin. Systeemeissä uskomattomia asioita voi tapahtua, mutta emme vain tiedä mitä ne voivat olla ennen kuin ne tapahtuvat. Siksi on järkevää lähestyä tuntematonta energisesti ja innolla odottaen vielä edes ajatuksen tasolla olemattomia mahdollisuuksia. Energian kohdentaminen tarpeen mukaisesti mahdollistaa seisahduneiden systeemien saamisen liikkeelle ja siten ongelmien ratkaisun. Näin ollen on myös järkeä olla ennakkoluuloton, luova ja rohkea – olla mieleltään kekseliäs. (Hämäläinen et al., 2014)

Ennakkoluulottomuus viittaa halukkuuteen ajatella vaihtoehtoja ja vastaanottaa uusia ajatuksia. Se ei kuitenkaan läheskään aina ole rationaalinen, selitettävissä oleva asia. Joskus selittämättömissä olevat asiat – kuten mieliala, tunne tai sattuma – voivat haastaa ja inspiroida meitä. Usein vaikka ajattelisimme olevamme ennakkoluulottomia, olemme kuitenkin halukkaita ottamaan harkintaan vain ajatuksia, jotka sopivat jo olemassa oleviin mielen malleihimme. (Hämäläinen et al., 2014) Myyjän kyky ottaa pallo vastaan esimerkiksi asiakkaalta voi auttaa häntä olemaan tuloksellisempi myyntityössä. Asiakas saattaa kesken tapaamisen esittää täysin odottamattoman ehdotuksen. Jos myyjä toteaa tähän esimerkiksi, että tämä ei ole mahdollista meidän tuotteellamme voi kaupan saaminen vaikeutua huomattavasti. Myyjän kyky ottaa ajatuksesta kiinni kiinnostuksella ja viedä sitä eteenpäin voi taas johtaa ratkaisuun, jota kumpikaan osapuoli ei osannut kuvitella ennen kuin ratkaisu syntyi heidän välisessä vuorovaikutuksessaan.

Myyjän voi olla vaikea suhtautua ennakkoluulottomasti asiakkaan ehdotuksiin, jos yrityksen kulttuuri ei tue tällaista käyttäytymistä. Yrityksen myynnin innovatiivisuudella tarkoitetaan myyjien kokemusta organisaation joustavuudesta ja halusta hyväksyä uusia tapoja ratkaista myyntiin liittyviä ongelmia – toisin sanoen organisaation ennakkoluulottomuudesta. Tällaisissa organisaatioissa myyjät voivat luottaa yrityksensä auttavan heitä löytämään tavan täyttää asiakkaan tarpeet riippumatta siitä, millaisia yrityksen rutiinit tai käytännöt ovat siihen asti olleet. Evans et al. (2007) ovat havainneet, että myynnin innovatiivisuudella on merkittävä myönteinen vaikutus myyjien tyytyväisyyteen, mutta ei suoraa yhteyttä myynnin ja siten yrityksen tuloksellisuuteen. Pitkänen (2011) taas on havainnut, että myynnin innovatiivisuudella on merkittävä myönteinen vaikutus uuden yrityksen ensimmäisen kaupan merkittävyyteen, joka johtaa taas parempaan liiketoiminnan tuloksellisuuteen myöhemmin.

Ennakkoluulottomuudesta voi olla hyötyä myös myyjän kehityksen kannalta. Kun myyjä kuulee kollegalta hänen erikoisesta tavastaan kehua kilpailijoita asiakkaalle, voisi hän tyrmätä ajatuksen toteamalla ”En kai nyt lähde kehumaan kilpailijoita, koska sittenhän asiakas ottaa niiltä” – vain koska se ei sopinut hänen käsitykseensä siitä mikä voi toimia. Kuitenkin, jos myyjä olisi omannut hieman

ennakkoluulottomuutta, olisi hän voinut todeta ”Oudoltahan tuo kuulostaa, mutta kaipa sitä voisi kokeilla.” Kokeiltuaan myyjä saattaa huomata, että kilpailijoiden kehuminen – vaikka jotenkin järjen vastaista onkin – toimiikin yllättävän hyvin. Se saa asiakkaat jotenkin paremmin luottamaan. Voi myös olla, että kilpailijoiden kehuminen hänen kohdallaan ei toimi ja myyjä voi silti hyvin palata entiseen tapansa.

Ihmiset usein kohtelevat systeemejä – kuten yrityksiä – ikään kuin ne olisivat ennemmin luonnollisia, fyysisiä rakennelmia kuin ihmisten välisen toiminnan ja vuorovaikutuksen tuotteita. Ajattelemme, että ne ovat muuttumattomia. (Hämäläinen et al., 2014) Myyntityössä tulee joskus tilanteita, jolloin kauppaa ei synny. Tuotteemme tai palvelumme ei vain sovi asiakkaalle tai ole hyödyllinen hänelle. Houkutus on ajatella, että näin olisi loputtomiin. Saatamme merkitä CRM-järjestelmiimme kaupan hävityksi ja päälle vielä kommentin: ”Eivät ole kiinnostuneita. Ei kannata haaskata aikaa tämän kanssa.” Kuitenkin, kun aikaa kuluu, tilanteet muuttuvat. Ihmiset yrityksen sisällä voivat vaihtua, heidän liiketoiminnassaan tai alalla voi tapahtua pieniä muutoksia, jotka johtavat siihen, että tarjoamamme palvelu saattaakin muuttua relevantiksi tälle kyseiselle asiakkaalle. Saatamme myös itse kyetä vaikuttamaan epäsuorasti siihen, että näin käy. Kuitenkin tämä mahdollisuus saattaa jäädä huomaamatta CRM-maailmassa elävällä myyjällä, joka vuosi viimeisestä yhteydenotosta näkee vain merkinnän ”ei kannata haaskata aikaa”. Ennakkoluuloton puhelu yritykseen olisi voinut hyvinkin johtaa kauppaan – vaikka alunperin näyttikin, että yhteistyöhön yrityksen kanssa olisi mahdotonta päästä.

Ennakkoluuloton mieli on utelias, joustava, halukas tulemaan käännettyksi ja uusia ajatuksia janoava. Systeemiällyn yhteydessä ennakkoluuloton ihminen on enemmänkin. Hän haluaa kokeilla uusia ideoita käytännössä, leikkiä ja etsiä mahdollisuuksia luovuudelle. Hän ei tyydy kysymään vain ”Miten voin ajatella eri tavalla?”, vaan hän kysyy ”Miten voin toimia toisin?” (Hämäläinen et al., 2014) Ennakkoluuloton myyjä ei jumiudu oppimiinsa joskus toimivaksi havaitsemiinsa myyntitapoihin vaan hakee jatkuvasti parempia tapoja toimia ja kokeilee niitä käytännössä. Hän voi myyntitilanteessa toimia luovasti sen sijaan, että vain

toistaisi opettelemiaan myyntipuheita. Näin hänelle avautuu mahdollisuus kehittyä. Hän löytää parempia tapoja toimia, mutta ei jumiudu niihinkään, vaan jatkaa kehittymistään senkin jälkeen kun on jo hyvällä tasolla.

Useat muutokset systeemeissä tapahtuvat tämän tapaisesti. Ennakkoluulottomat yksilöt kokeilevat jotain uutta. He innovoivat. He kehittävät parempia tapoja toimia. Vähitellen muutkin näkevät heidän toimintansa hyödyt, muutos leviää ja uusi systeemi muodostuu. Kokeilemalla uusia tapoja toimia on mahdollista luoda pieniä muutoksia systeemeihin, joiden keskellä elämme. Meidän täytyy vain olla avoimia tilaisuudelle tai vielä paremmin, olla tilaisuuksia hakevia. (Hämäläinen et al., 2014) Yhden myyjän toiminnan muutos voi vähitellen muodostua täysin uudeksi myyntitavaksi koko yrityksessä. Myyjä, joka kokeilee rohkeasti uusia toimintatapoja voi tartuttaa näitä muihinkin myyjiin. Kun jokainen myyjä parantaa toimintaansa edes hitusen, voi kokonaisvaikutus olla merkittävä. Tämän alulle panemiseksi tarvittiin vain yksi ennakkoluuloton henkilö, jolla oli kekseliäs mieli.

Kekseliääseen mieleen kuuluu myös luovuus. Vaikka emme pitäisikään itseämme erityisen luovina voimme silti etsiä mahdollisuuksia innovaatioille. Luovan kokeilun ei tarvitse olla monimutkaista. Meillä on kaikki tarvittava kyvykkyys muuttaa käytöstämme ja sitä mitä teemme. (Hämäläinen et al., 2014)

Malcolm Gladwell kertoo kirjassaan Tipping Point tarinan San Diegolaisesta hoitajasta Georgia Sadlerista ja hänen kamppailustaan tiedon levittämiseksi rintasyövästä ja diabeteksestä. Sadlerin tavoitteena oli ehkäistä sairauksien leviämistä San Diegon mustassa yhteisössä. Päästäkseen tavoitteeseensa, hän järjesti sarjan tapahtumia, jotka pidettiin mustien kirkkomenojen jälkeen. Kun Jumalanpalvelus oli ohi, juuri kukaan ei kuitenkaan tullut tilaisuuksiin. Sadler oivalsi, että kirkon jälkeen ihmiset olivat väsyneitä ja nälkäisiä, joten he vain halusivat lähteä suoraan kotiin. Kun hän ymmärsi, että kirkkoyhteisö ei ollut tarkoitukseen toimiva systeemi, hän teki luovan liikkeen ja päätti levittää tietoa kauneussalonkien kautta. Hän ei kuitenkaan tyytynyt vain vaihtamaan paikkaa – hän vaihtoi myös viestinviejän. Koska kauneussalonkien työntekijät olivat luonnollisia keskustelijoita, Sadler valjasti heidät levittämään tietoa yhteisöön. Sadler opetti kampaajille kuinka kertoa aiheista samalla, kun he tekivät työtään ja

piti heidät tietoisena uusista löydöistä sekä viimeisimmistä neuvoista. Lopulta Sadlerin luovuuden ansiosta mustat naiset alkoivat käydä enemmän rintasyöpätutkimuksissa ja diabetestesteissä. (Gladwell, 2007)

Luovuuden lahja on usein vähätelty ja aliarvostettu ihmisen kyvykkyys. Mielikuvitus on osa luovuutta. Muiden asioiden lisäksi mielikuvituksemme mahdollistaa katseemme pitämisen osittain tulevaisuudessa. Käytämme tulevaisuuden näkökykyämme opastamaan toimintaamme nykyhetkessä. Emme esimerkiksi syö edessämme olevaa suklaakakkua, koska yritämme pysyä terveenä. Voimme käyttää tätä samaa näkökykyämme ohjaamaan toimintaamme systeemeissä, kuvitellen mahdollisia toimintamme seurauksia sen sijaan, että vain reagoisimme hetkessä niin kuin vain nyt satumme reagoimaan. Mielikuvituksemme auttaa meitä myös ennakoimaan käyttäytymisemme seurauksia ja siten ainakin teoriassa vastaamaan tapahtumiin älykkäällä käyttäytymisellä. (Hämäläinen et al., 2014)

Wanga & Netemeyerb (2004) ovat määritelleet luovan suorituskyvyn myyjän luomien uusien ideoiden tai käyttäytymistapojen määränä hänen tehdessä työtään. He havaitsivat luovan suorituskyvyn olevan yhteydessä useiden myyntiin liittyvien käyttäytymistapojen, asenteiden ja käsitysten kanssa. Sillä ja myyjän kyvyllä tehdä tulosta havaittiin myös merkitsevä yhteys. Tutkijoiden mukaan luovuus luultavasti parantaa myyjän suoriutumista usealla tavalla. Ensinnäkin, erinäisten työn toimien suorittamisen tehokkuus luultavasti paranee. Mitä epämuodollisempaa työ on, sitä enemmän tilaa on luoville parannuksille työn prosesseissa. Toiseksi, luova potentiaalisten asiakkaiden ja heidän ongelmiansa tunnistaminen voi johtaa uusien asiakkaiden menestyksekkäämpään kehitykseen. Vaikka asiakkaiden tunnistamiseen on monia suosittuja tapoja jokaisella alalla, voi olla hedelmällistä löytää mahdollinen ostaja, jota yleisesti käytössä olevat tunnistamismenetelmät eivät löydä. Viimeiseksi, myyjän kyky havaita asiakkaan tarpeet eri näkökulmista kuin yleisesti voi auttaa kaupan lukkoon lyömistä. Koska asiakkaiden ongelmat ovat yhä monimuotoisempia ja vaativat yhä räätälöidympiä ratkaisuja, luovat ratkaisut voivat ilahduttaa heitä ja lisätä heidän tyytyväisyyttään.

Systeemiälykäs toiminta on usein improvisaation kaltaista luovuutta hetkessä. (Hämäläinen & Saarinen, 2007) Pinkin mukaan koko 1900 -luvun myyntityyliä on dominoinut tapa, jossa myyjät ovat näytelleet ennalta kirjoitetun käsikirjoituksen mukaan myyntiprosessin läpi päätyen myyjän kannalta onnelliseen loppuun. Hänen mukaansa myyntikäynnin ja argumenttien ulkoa opettelu ei kuitenkaan tehoa enää aikana, jolloin myyjällä alkaa olla vähemmän tietoa tuotteesta kuin ostajalla. Sen sijaan nykyaikainen myynti toimivimmillaan muistuttaa enemmän improvisaatioteatteria kuin käsikirjoitettua näytelmää. Improvisaatioteatterissa erityisen tärkeää on kuuntelutaito. Improvisaatioteatteria harjoiteltaessa myös silmiin katsominen on tärkeää. Pinkin mukaan kuuntelu ilman jonkinlaista intiimiyttä ei ole todella kuuntelua. Toinen tärkeä asia improvisaatiossa on ”Kyllä, ja...”. Tällä periaatteella on valtava ero sen sukulaiseen ”Kyllä, mutta...” – periaatteeseen. ”Kyllä, ja...” ajattelussa päästää paljon pidemmälle alkuperäisestä ajatuksesta kun taas ”Kyllä, mutta...” –ajattelu latistuu lähtökuoppiinsa. (Pink, 2012)

Improvisaatiossa tilanne voi päätyä pisteeseen, jota kumpikaan – myyjä tai asiakas – ei ennalta voinut tietää. Näin yhdessä synnytetty ratkaisu saattaa myös olla paljon parempi, kuin mitä myyjä olisi itse ilman vuorovaikutusta asiakkaan kanssa kyennyt ehdottamaan. Lisäksi asiakas voi olla sitoutuneempi ratkaisuun, koska hän on itse osallistunut sen kehittämiseen (tästä lisää luvussa 2.1.7 Heittäytyvä mukanaolo). Kyky improvisoida voi siten hyvinkin parantaa myyjän kykyä tehdä tulosta.

Luovuus on kuitenkin enemmänkin kuin vain yksittäisen ihmisen vastuulla. Organisaatiot voidaan rakentaa siten, että ne vaalivat luovia impulsseja. Ne voivat esimerkiksi panostaa ilmapiiriin luomiseen, jossa epäonnistuminen ei ole uhka tai maailman vakavin asia. Näin työntekijät ottavat todennäköisimmin luovia riskejä. (Hämäläinen et al., 2014) Myyntityössä epäonnistumisen hyväksyminen on aivan välttämätöntä. Myyjä ei yleensä mitenkään voi saada kaikkea kaupaksi – tai jos saa, niin silloin on lähestytty vain ”satavarmoja” asiakkaita. Myyntitiimeissä, jossa sallitaan ja vaalitaan epäonnistumisia, myyjät uskaltavat koittaa rajojaan. He todennäköisemmin toimivat luovasti ja myös välillä epäonnistuvat. Kuitenkin näin

voi syntyä uusia paljon parempia tapoja toimia ja yllättävätkin asiakkaat voidaan kääntää kaupoiksi.

Kokeilun avulla on mahdollista löytää parempia toimintatapoja. Emme voi tietää toimintamme seurauksia ennen kuin toimimme. Meidän on siis oltava valmiita kompastelemaan. Emme myöskään voi lannistua yhdestä näennäisestä epäonnistumisesta. (Hämäläinen et al., 2014) Proaktiivisen myyntiorientaation on havaittu olevan yhteydessä ensimmäisen kaupan merkittävyyteen uusilla yrityksillä. Tutkijoiden mukaan proaktiivisesti myyntiorientoituneet yrityksen perustajat odottavat ja etsivät hyödynnettävissä olevia tilaisuuksia myydä, ovat aloitteellisia priorisoidessaan myyntiaktiviteetteja, päättävät aktiivisesti panostaa kokeilemiseen kuten myös myyntitaktiikoiden analysointiin ja kehittämiseen. (Pitkänen et al., 2014)

Kokeilujen tekeminen vaatii ennen kaikkea rohkeutta. Ei kuitenkaan ole systeemiälykstä ottaa riskejä vain riskien ottamisen takia tai muuttaa toimintaa vain toiminnan muuttamisen itsensä takia. Sen sijaan systeemiälyssä on kyse yhteydessä olemisesta niihin kaavoihin, joita seuraamme. Jos olemme tietoisia meitä ajavista kaavoista, voimme nähdä mahdollisuuksia poiketa niistä silloin, kun poikkeaminen parantaa systeemin tuottamia tuloksia. Kun olemme yhteydessä ympärillämme oleviin systeemeihin näemme yksinkertaisten ja itsestään selvien valintojen taakse ja annamme itsellemme luvan toimia ainutlaatuisilla tavoilla. Annamme itsemme muuttaa kaavaa. (Hämäläinen et al., 2014) Myyjä voi esimerkiksi huomata toistavansa aina samaa kaavaa asiakastilanteissa. Hän saattaa havainnoida tilanteen keskelläkin, että kaava ei toimi – ehkä juuri tällä kertaa. Havaitessaan tämän hän voi vaihtaa lähestymistapaansa ja siten saada itsensä niin sanotusti takaisin peliin.

Huonosti toimiviin systeemeihin puuttuminen vaatii meitä usein asettumista yleisiä sosiaalisia normeja vastaan ja itsemme avaamista toisten kritiikille. Voimme kuitenkin kokea olevamme enemmän elossa ja energisempiä, kun asetamme itsemme alttiiksi ja menemme yli normaalien rajojemme ja käytäntöjemme. Elämä voi olla paljon enemmän kuin ne systeemit, jotka meitä näyttävät hallitsevan. (Hämäläinen et al., 2014) Ei ole helppoa lähteä sanomaan,

että se miten asiat on omassa yrityksessämme hoidettu, voisi hoitaa jollain muulla tavalla paljon paremminkin. Se vaatii rohkeutta. Kuitenkin ilman tätä rohkeutta asiat tulevat jatkumaan samalla huonolla tavalla kuin aina ennenkin.

Esitän, että toiset ihmiset omaavat kekseliäämmän mielen kuin toiset ja saavuttavat siten parempia tuloksia myyntityössä. He suhtautuvat uusiin asioihin ennakkoluulottomasti, ajattelevat vaihtoehtoja ja ovat vastaanottavaisia uusille ajatuksille. He eivät jumiudu jo oppimiinsa myyntitapoihin vaan hakevat jatkuvasti parempia tapoja toimia ja kokeilevat niitä käytännössä. He toimivat luovasti ja pystyvät siten löytämään luovia parannuksia työn prosesseihin ja asiakkaan ongelmiin. He eivät vain tyydy noudattamaan opeteltuja myyntitapoja vaan improvisoivat myyntitilanteissa ja hyväksyvät epäonnistumisen mahdollisuuden osana luovan toiminnan luonnetta. Heillä on myös rohkeutta muuttaa toimintatapaansa myyntitilanteen keskellä ja he uskaltavat puuttua myös oman yrityksensä toimimattomiin käytäntöihin. Tämän perusteella esitän neljännen hypoteesini.

Hypoteesi 4: Kekseliäs mieli on yhteydessä myyjän a) kykyyn tehdä tulosta, b) tuloksen kehitykseen sekä c) tulokseen ja kehitykseen kokonaisuutena.

2.1.5 Pohtivuus

Pohtivuudella tarkoitetaan kykyämme reflektoida, punnita ja pohtia ajatuksiamme ja ajatella omaa ajatteluamme. Jos otamme aikaa punnita sekä käsillämme olevaa systeemiä että omaa osallistumistamme siihen – jos otamme aikaa reflektoida – avaamme mahdollisuuden tietoiselle päätöksenteolle käyttäytymisestämme sen sijaan, että vain toimisimme kritiikittömästi. Pohtivuus on avainkyvykkyytemme, joka auttaa meitä valitsemaan miten toimimme suhteessa systeemiin. Pohtimalla ympärillämme olevia systeemejä ja toimiamme noissa systeemeissä vie meitä kohti systeemiälykästä elämää. (Hämäläinen et al., 2014)

Se mitä käsitämme älykkyytenä, ei riitä selittämään kykyämme tehdä onnistuneita ja järkeviä päätöksiä elämässämme. Stanovich jakaa mielen kolmeen osaan: algoritmiseen, autonomiseen ja reflektiiviseen mieleen. Ihmiset voivat olla fiksuja,

mutta tehdä siitä huolimatta tyhmiä asioita. Tämä johtuu siitä, että perinteisessä mielessä älykkäät ihmiset eivät välttämättä käytä reflektiivistä mieltään. (Stanovich, 2012)

Myyjä kykenee käyttämään reflektiivistä mieltään katsoakseen asioita monista eri näkökulmista ja tarkkailemaan kriittisesti omia ajattelutapojaan sekä sitä, mikä ohjaa hänen käytöstään. Tämän itsereflektion avulla hän kykenee parantamaan toimintatapojaan. Jos jokin ei toimi, hän pohtii mikä voisi olla parempi toimintatapa ja pyrkii muuttamaan oman toimintansa tämän mukaiseksi. Näin hän kykenee tuottamaan myöskin parempaa tulosta.

Aivotutkimus on esittänyt, että yli neljäkymmentä prosenttia asioista joita teemme päivittäin on seurausta ajatuksettomista tavoista päätösten sijaan (Duhigg, 2012). Ajattelumme voidaan jakaa karkeasti kahtia automaattiseen, tiedostamattomaan ja kehityshistoriallisesti vanhaan (Tyyppi 1) ajatteluun sekä harkinnanvaraiseen, tietoiseen ja kehityshistoriallisesti nuoreen (Tyyppi 2) ajatteluun (Stanovich, 2012; Kahneman, 2012). Tyyppi 1 on esimerkiksi vastuussa selviytymisvaistoistamme. Tyyppi 2 puolestaan voi pohtia, kehittää uskomuksia ja tehdä järkeviä valintoja käytöksestämme. Kun esimerkiksi leijona hyökkää kimppuamme, selviytymismoodimme ottaa vallan. Tässä tilanteessa tämä on hyödyllistä, mutta ei välttämättä esimerkiksi silloin, kun väittelemme kollegamme kanssa. Kyetäksemme pääsemään yli taipumuksestamme tyyppi 1 -ajatteluun paineen alla, meidän on kehitettävä ohjelmoimaan mieltämme puuttumaan reaktioihimme. Tämä vaatii kahta kyvykkyyttä: kykyä keskeyttää tyyppin 1 -reaktiot ja kykyä valita parempi tapa toimia käyttäen järkeämme. (Hämäläinen et al., 2014)

Myyjän ymmärrys omasta ajattelustaan voi rikastua jaottelun kautta. Monet asioista, mitä hän itse tekee ovat automaattisia tapoja, jotka voivat usein olla hyödyllisiä, mutta eivät varmasti kaikissa tapauksissa. Mikä on esimerkiksi myyjän automaattinen (tyyppi 1) reaktio siihen, kun hän kohtaa vieraan ihmisen? Onko hän avoin ja helposti lähestyttävä vai epäileväinen ja pitää itsensä aluksi mielellään etäällä? Käyttämällä tietoista tyyppi 2 -ajattelua, voi hän havaita reaktionsa tilanteessa ja pyrkiä muuttamaan sitä. Valitsemalla paremman tavan reagoida ja toistamalla tätä tulevissa kohtaamisissa, voi hän saada tästä uudesta

reaktiosta automaattisen eli vietyä sen tyyppi 1 –ajatteluunsa. Näin hänen ei enää tarvitse tehdä tietoista päästöstä ollakseen avoin ja helposti lähestyttävä, jolloin hän voi käyttää rajallista tyyppin 2 –kapasiteettiaan enemmän esimerkiksi asiakkaan kuunteluun.

Tilanteiden pohtiminen jälkikäteen on ehkä yleisin itsereflektion muoto. Pysähdymme ajatellaksemme käyttäytymisemme vaikutuksia tilanteen jälkeen, jotta voisimme täysin ymmärtää niitä ja oppia niistä. (Hämäläinen et al., 2014) Myyntityössä voi olla hyödyllistä pohtia esimerkiksi asiakastapaamisen jälkeen seuraavia kysymyksiä: Mikä oli tapaamiseni tavoite? Miten tavoite toteutui? Missä suhteessa toimin hyvin? Miten voin toimia paremmin ensi kerralla? Mitä voin oppia tästä kokemuksesta? Näin myyjä kykenee kehittämään itseään seuraavia tapaamisia silmällä pitäen. Hän saattaa ymmärtää mikä toimii ja mikä ei sekä toimia seuraavassa tapaamisessa tämän mukaisesti.

Pohtivuudessa tilanteiden keskellä on kyse suorituksemme arvioimisesta ja hienosäätämisestä nykyhetkessä. Tilanteiden keskellä pohtivuus on voimakkaampi ja dynaamisempi pohtivuuden kyky, koska se vaatii kykyä olla tietoinen toimintamme vaikutuksista samalla kun ne ilmenevät. Meidän täytyy siten toimia nopeasti ja sopeutua vaihtuviin olosuhteisiin. Meidän on kyettävä muuttamaan toimintaamme kohti parempia seurauksia systeemin keskellä. (Hämäläinen et al., 2014) Ollessaan tietoisesti läsnä myyntitilanteessa, myyjä saattaa aistia tilanteen menevän väärään suuntaan. Havaitessaan tämän hän voi muuttaa toimintaansa hienovaraisesti siten, että tilanne kääntyy kohti haluttua lopputulosta. Tässä voi olla kyse esimerkiksi siitä, että puhe pyörii kokonaisuuden kannalta epäsuotuisan aiheen ympärillä. Vaihtamalla puheenaiheen rakentavammaksi voidaan päästä lähemmäksi tilannetta, jossa kauppa voi syntyä.

Jotta voisimme ymmärtää paremmin pohtivuuden tarjoamia mahdollisuuksia, on hyvä ymmärtää mielen mallejamme. Mielen mallit ovat syvään juurtuneita oletuksia ja yleistyksiä, jotka vaikuttavat siihen miten ymmärrämme maailman ja miten toimimme (Senge, 2002). Mielen mallimme määrittävät valtaosan siitä, minkä ajattelemme olevan välttämätöntä ja mahdollista. Ne ovat toimintamme ajava voima. Ajattelu muuttuu toiminnaksi ja toistettu toiminta tavoiksi. Lopulta

ajattelu ja tavat muodostavat valtaosan henkilön olemisen tavasta ja persoonallisuudesta. Emme kuitenkaan yleensä ole tietoisia mielen malleistamme. Esimerkiksi uskomuksemme heijastavat kokemuksiamme, mutta voivat olla seurausta myös erikoisista sattumista. Ne voisivat olla dramaattisesti erilaisia, jos tiettyjä tapahtumia ei olisi tapahtunut. Uskomuksemme voivat näyttää olevan muuttumattomia ja silti ne voivat muuttua hetkessä. Esimerkiksi silloin kun toinen vanhemmista kuolee, voi maailman nähdä yhtäkkiä täysin uusin silmin. Uskomukset määrittävät myös käyttäytymistämme. Kun uskomuksemme muuttuvat, avautuu meille mahdollisuus muutenkin muutokselle. (Hämäläinen & Saarinen, 2004)

Reflektoidessa itseään kriittisesti on hyödyllistä kysyä itseltään vaikeita, kohtaamista vaativia kysymyksiä, jotka haastavat käyttäytymisemme ja ymmärryksemme itsestämme ja maailmasta. (Hämäläinen et al., 2014) Voi olla hyödyllistä myöntää, että se mitä teen ja miten käyttäydyn on seurausta omasta ajattelustani (mielen mallit, uskomukset, oletukset, selitykset, jne.). Oma ajatteluni on myös todennäköisesti omaleimaista, yksipuolista, egoistista ja kaukana todellisuudesta. Lisäksi omaksumani ajattelu ympärilläni olevasta todellisuudesta on todennäköisesti vain pieni osa ja sekin hyvin vääristyneessä muodossa. Omaleimaiset rajoitukseni vaikuttavat luultavasti myös siihen, miten koen ympäristöni ja sen vuorovaikutuksen. (Hämäläinen & Saarinen, 2004) Myyjä voi esimerkiksi pohtia asiakastilanteita, missä hän on ollut ja kysyä itseltään, onko hän tähän asti toiminut täysin väärän olettamuksen varassa asiakastilanteessa. Voisiko sittenkin olla, että olen ollut väärässä kaikki nämä vuodet? Nämä syvät kysymykset voivat johtaa oivalluksiin, jotka auttavat tulevaisuudessa toimimaan paremmin.

Itself-reflectionin harjoittaminen tehostuu, kun kohtaamme sen oppimisorientaatiolla. Ihmiset voidaan jakaa tavoiteorientaationsa mukaan kahteen pääluokkaan: (a) oppimisorientoituneisiin, jotka pyrkivät parantamaan kykyjään ja (b) saavutusorientoituneisiin, jotka pyrkivät saamaan suosiollisia arvioita kyvyistään muilta ja välttämään negatiivisia arvioita itsestään. (Dweck, 1986) Oppimisorientoituneet näkevät haastavan tehtävän mahdollisuutena kasvaa ja kehittyä. Haastavissa tilanteissa oppimisorientoituneet henkilöt näkevät vaivaa,

jatkavat sinnikkäästi, hakevat ratkaisua ja nauttivat haasteesta.

Saavutusorientoituneet henkilöt näkevät puolestaan haastavan tehtävän uhkana, koska epäonnistumisen uhka osoittaisi heidän vaillinaiset kykynsä. Haastavissa tilanteissa he vetäytyvät tehtävästä. (VandeWalle et al., 1999)

Oppimisorientoituneiden myyjien on havaittu saavan parempia tuloksia kuin saavutusorientoituneiden. Oppimisorientoituneet myyjät asettavat korkeampia myyntitavoitteita, suunnittelevat enemmän myyntiään ja ponnistelevat tavoitteidensa eteen enemmän kuin saavutusorientoituneet. Erityisesti tavoiteorientaatio vaikuttaa silloin, kun henkilö kohtaa haastavan tehtävän. Tutkijoiden mukaan menestyäkseen työssä ei riitä, että henkilö haluaa näyttää muille omaavansa korkean kyvykkyyden. Henkilön täytyy menestyäkseen nimenomaan haluta kehittää taitoja, joita työssä menestyminen vaatii. (VandeWalle et al., 1999)

Omien mielen malliemme ymmärtäminen on tärkeää kehittäessämme näkökulmaa, mutta tärkeää on myös yrittäminen ymmärtää toisten mielen malleja. Toisin sanoen jokaisella systeemissä olevalla on oma ideansa siitä, miten asiat toimivat ja perustaa toimintansa niiden pohjalle. Vaikka emme kykenekään kokonaan astumaan itsestämme ulos, voimme kehittää taitoja, jotka mahdollistavat lyhyesti kävelemisen toisen kengissä. (Hämäläinen et al., 2014)

Toisen näkökulman ottaminen voi myynnissä olla ratkaisevan tärkeää sen kannalta, että käsittää mitä asiakas todella haluaa, tarvitsee tai mikä hänen ongelmansa on. Ilman kykyä ottaa toisen näkökulma, myyjä ei välttämättä koskaan pääse jyvälle asiakkaan ongelmista ja päätyy tarjoamaan omien mielen malliensa mukaista ratkaisua. Saadakseen paremman käsityksen toisen mielen mallista, myyjä voi esimerkiksi pyytää asiakasta kuvaamaan maailmaansa, tunteitaan ja näkemystään kulloisestakin systeemistä ja hänen ymmärrystään kaikkien rooleista siinä sen sijaan, että vain toimisi omien uskomuksiensa pohjalta (Hämäläinen et al., 2014).

Galinsky et al. (2008) ovat havainneet, että kyky ottaa toisen näkökulma (ts. havainnoida maailmaa toisen näkökulmasta) neuvotteluissa on yhteydessä parempiin neuvottelutuloksiin. Toisen näkökulman ottaminen paransi

tutkimuksessa henkilön kykyä löytää piilossa olevia asioita, joista osapuolet olivat samaa mieltä ja sekä luomaan että saamaan resursseja neuvottelupöydässä. Tutkimuksessa myös empatialla (kyky kytkeytyä toisen tunnemaailmaan) havaittiin yhteys neuvottelutuloksiin, mutta ei yhtä suurta kuin toisen näkökulman ottamisella. Tutkijoiden mukaan neuvottelutilanteissa on hyödyllisempää päästä vastapuolen pään sisään kuin päästää heidät omaan sydämeensä.

Pohtivuus mahdollistaa useiden näkökulmien ottamisen tapahtumiin. Näin voimme muistuttaa itseämme siitä, että mitä ikinä näemme, on vain yksi tapa katsoa systeemiä. (Hämäläinen et al., 2014) Tulemalla tietoisiksi toisten näkökulmista ja tutkimalla niitä, voimme rikastaa omaa näkökulmaamme. Näin voimme saada kiinni systeemin ominaisuuksista siinä tilanteessa missä olemme ja ymmärtää omaa vaikutustamme systeemiin. (Hämäläinen & Saarinen, 2004) Myyjä voi esimerkiksi ajatella tilanteensa jonkun tietyn kaupan suhteen toivottomana, koska hänen tuotteensa hinta on kalliimpi kuin kilpailijan. Pohtiessaan kuitenkin asiaa yrityksen toisen myyjän näkökulmasta, hän voi huomata että tämä on saanut tehtyä kauppvoja samalla hinnalla ongelmitta. Hän saattaa kysyä itseltään ”voisiko olla, että syy siihen, miksi en ole kauppaan saanut voisikin johtua omasta toiminnastani eikä tuotteen hinnasta?” Näin myyjä voi saada uskoa siihen, että muuttamalla omaa toimintaansa hän voi itsekin saada kaupan tehtyä korkeammallakin hinnalla.

Useiden näkökulmien ottaminen liittyy kykyymme raamittaa ja uudelleen raamittaa asioita. Raamittamisella tarkoitetaan näkökulmaa tai linsejä joiden läpi maailmaa katsomme. Raamimme tai näkökulmamme on kokemustemme muokkaama. Uudet kokemuksemme voivat kuitenkin muovata raamiamme ja usein ajattelemme ja tunnemmeekin tapahtumat eri tavalla kun aikaa on kulunut. (Hämäläinen et al., 2014) Kognitiivisessa tieteessä ja luovuustutkimuksessa on yleisesti tiedossa, että uudelleen raamittaminen on avain uusiin mahdollisuuksiin, parempaan tuottavuuteen ja luovuuteen. Kriittisesti refleктоimalla omaa ajatteluamme voimme tunnistaa itsellemme tyypilliset raamit, haastaa ne ja hienosäätää ne tarkoituksenmukaisiksi. Voimme raamittaa asiat lukemattomilla

tavoilla ja silti olemme tyypillisesti jumiutuneet tiettyyn raamiin. (Hämäläinen & Saarinen, 2004)

Ymmärtämällä, että hänen oma raaminsa on todennäköisesti hyvin yksipuolinen, myyjä voi laventaa ymmärrystänsä maailmasta. Näin hän kykenee ymmärtämään myös erilaisia raameja. Asiakkaan maailmankatsomus voi olla hyvinkin erilainen myyjän omasta maailmankatsomuksesta. Heidän raaminsa voivat olla täysin erilaiset. Kuitenkin ymmärtäen, että asiakkaan raamit ovat muotoutuneet hänen omista kokemuksistaan ja myyjän omat raamit taas hänen omistaan, myyjä kykenee toimimaan paremmin asiakkaan kanssa eikä yhteistyö kaadu esimerkiksi heidän erimielisyyksiinsä esimerkiksi jostain kaupan tekoon kuulumattomasta asiasta.

Esitän, että toiset ihmiset käyttävät kykyänsä pohtia paremmin kuin toiset ja he pystyvät saavuttamaan myyntityössä parempia tuloksia. He kykenevät refleктоimaan sekä automaattista että tietoisia ajatteluaan ja toimintaansa. He lähestyvät haasteita oppimisorientaatiolla ennemmin kuin saavutusorientaatiolla ja pyrkivät siten parantamaan toimintatapojaan. He katsovat asioita monista eri näkökulmista sekä hyödyntävät raamittamista ja uudelleen raamittamista. Tämän perusteella esitän viidennen hypoteesini.

Hypoteesi 5: Pohtivuus on yhteydessä myyjän a) kykyyn tehdä tulosta, b) tuloksen kehitykseen sekä c) tulokseen ja kehitykseen kokonaisuutena.

2.1.6 Viisaus toiminnassa

Viisaus toiminnassa tarkoittaa kykyämme toimia ymmärryksellä ja pitkä aika väli huomioon ottaen. Monimutkaisten systeemien toimintaa on vaikea hahmottaa ja ne voivat vaikuttaa häkellyttäviltä. Kun useat vuorovaikutussuhteet ja meneillään olevat muutokset pitää ottaa huomioon, on helpompaa olla tekemättä mitään. Vaikka joskus paras vaihtoehto onkin olla tekemättä mitään, systeemiälykäs toiminta tarkoittaa useimmin kuitenkin sitä, että jotain tehdään. Haasteena on tietää mitä tehdä ja tehdä se viisaasti. Viisaiden valintojen tekeminen hetkessä on mahdollista ammentamalla näkemyksestämme systeemeistä, siirtämällä

huomiomme pitkälle aikavälille ja hillitsemällä tunteemme. (Hämäläinen et al., 2014)

Emme näe suurta osaa siitä, mitä systeemeissä tapahtuu. Vain koska emme kuule esimiehemme ylistävän meitä, ei tarkoita sitä etteikö hän kehuisi meitä silloin, kun emme ole kuulemassa. Aina ei ole mahdollista nähdä kaikkia ihmisiä systeemissä samaan aikaan. Emme myöskään näe itseämme emmekä niitä aikomuksia, mitä viestitämme muille. Koska toimimme aina osittaisen tiedon varassa, emme aina ymmärrä, mitä tapahtuu käytöksemme seurauksena. Toimintamme seuraukset saattavat olla kokemuksemme ulottumattomissa ja näkyä siellä, minne emme näe. (Hämäläinen et al., 2014) Myyntityössä voi olla vaikea aina sanoa, mitä asiakas ajattelee. Onko hän kiinnostunut vaiko ei. Vaikka asiakas vaikuttaa siltä, että häntä ei vähempää voisi kiinnostaa tuotteemme voi kuitenkin olla, että hän hehkuttaa sitä kollegoillensa heti lähdettyämme. Näin myyjä voi päätyä tekemään väärän johtopäätöksen siitä, että asiakasta ei kiinnosta ja olla esimerkiksi soittamatta tälle uudestaan. Näin asiakas voi pettyä, kun myyjä ei soittanutkaan vaikka lupasi.

Päivittäisessä elämässä kuvittelemme jatkuvasti mitä tekisimme ja mitä näistä teoista seuraa. Koitamme arvioida vaihtoehtoja ennen kuin päätämme mitä tehdä. Tätä kutsutaan prospektoinniksi. Kun prospektoimme systeeminäkökulmasta, toimimme todennäköisemmin viisaasti, koska olemme mielessämme käyneet läpi mahdollisia seurauksia ja harkinneet ”mitä, jos” -vaihtoehtoja. Prospektointi muistuttaa meitä siitä, että todellakin valitsemme sen, miten käyttäydymme systeemeissä ja siten vaikutamme tulevaisuuteen. (Hämäläinen et al., 2014)

Myynnissä prospektoinnilla tarkoitetaan uusien ja potentiaalisten asiakkaiden etsimistä (Moncrief & Marshall, 2005). Systeeminäkökulmasta prospektoinnista voisi olla hyötyä myös myynnissä. Joskus käy niin, että jonkun asiakkaan kanssa ei meinaa yhteinen sävel löytyä. Tällöin voi olla hyödyllistä miettiä vaihtoehtoja. Mitä, jos alentaisin hintaa? Mitä seurauksia tästä voisi olla? Entä, jos ehdottaisin vielä uutta tapaamista tai koittaisin löytää jonkun toisen henkilön yrityksestä, joka voisi viedä asiaa eteenpäin? Läheskään aina ensimmäinen mieleen tuleva toimintavaihtoehto ei ole paras. Käyttämällä sopivassa määrin aikaa erilaisten

vaihtoehtojen prospektointiin voi olla mahdollista saavuttaa parempia tuloksia myynnissä.

Voimme tulla viisaammaksi myös kuuntelemalla toisten neuvoja. Ympärillämme olevat ihmiset refleктоivat käyttäytymistämme. Heidän reaktionsa käyttäytymisemme antaa meille palautetta siitä kuinka meillä menee. Kysymällä miten toiset tuntevat autamme itseämme ymmärtämään miten käyttäytymisemme vaikuttaa heihin. (Hämäläinen et al., 2014) Myyjän kehittyminen voi kiihtyä huomattavastikin, jos hän on valmis kuuntelemaan tai jopa aktiivisesti kysymään kollegoiden neuvoja. Kokeneemmalla kollegalla voi olla annettavaa paljonkin, kunhan myyjä osoittaa kiinnostuksensa oppia. Myös asiakkaalta voi kysyä kysymyksiä, jotka auttavat selvittämään miksi asiakas osti tai ei ostanut. Mikä sai sinut valitsemaan meidän palvelumme? Mitä minun olisi pitänyt tehdä toisin, jotta olisit ostanut? Vastaukset voivat olla yllättäviäkin – asioita, joita ei muuten olisi tullut edes ajatelleeksi.

Systeemit muuttuvat jatkuvasti. Ei riitä, että kerran opimme jonkun tavan, joka toimii. Voi olla, että se mikä toimi eilen, ei enää toimi tänään. Siksi meidänkin on mukauduttava kaiken aikaa. Usein kuitenkin jämähdämme tapoihimme ja toistamme niitä siitä huolimatta, että ne eivät enää toimi. (Hämäläinen et al., 2014) Daniel Pink esittää kirjassaan *To Sell Is Human*, että olemme siirtyneet myyjien ylivoima-asemasta asiakkaiden ylivoima-asemaan. Asiakkailla on nykyään usein enemmän tietoa myytävästä tuotteesta kuin myyjällä itsellään. Siksi myyntitavat, joilla ennen saatiin hyviä tuloksia eivät enää toimi. Pinkin mukaan tarvitaan hienovaraisempia, pehmeämpiä ja asiakkaan valta-asemaa korostavia lähestymistapoja entisten suoraviivaisten, aggressiivisten ja myyjän valta-asemaa korostavien myyntitapojen tilalle. (Pink, 2012) Myyjä saattaa rakastua oppimaansa myyntitapaan niin paljon, että vaikka se ei enää pitkään aikaan ole tuottanut tulosta, jatkaa hän sen käyttöä. Kuitenkin on melko varmaa, että nykyaikana, jolloin muutoksen vauhti kaiken kaikkiaan on nopeampaa kuin koskaan ennen, myös myyntitapojen on muututtava. Kyky sopeutua ja mukauttaa käyttäytymistään viisaasti vallitsevan systeemin muuttuessa on siis entistäkin tärkeämpää myyntityössä.

Viisaus toiminnassa tarkoittaa sitä, että toimimme tilanteeseen sopivasti. On systeemiälykstä nähdä tarve mukauttaa strategiaamme toimivaksi kulloisessakin systeemissä. Se mikä toimii toisessa tilanteessa ei aina toimi toisessa. (Hämäläinen et al., 2014) Jokainen asiakassuhde voidaan ajatella omana systeeminään, jossa on useita toisiinsa vaikuttavia osia. Jopa jokainen vuorovaikutustilanne on oma systeeminsä ja siten erilainen. Toisen asiakkaan kanssa voi toimia täysin erilaiset lähestymistavat kuin toisen. Lisäksi vaikka kyseessä olisi sama asiakas, voi systeemi seuraavassa vuorovaikutustilanteessa olla erilainen kuin edellisessä. Mitä vain voi olla tapahtunut juuri ennen tapaamista. Systeemiälykäs myyjä kykenee sopeuttamaan toimintaansa kulloisenkin asiakkaan kanssa kulloisessakin tilanteessa.

Myynnin tutkimuksessa on käsitelty adaptiivista myyntiä. Adaptiivista myyntiä tekevä myyjä muuttaa vaikutustaktiikkaansa asiakkaan mukaan. Tiettyjen vaikutustaktiikoiden on havaittu toimivan tietyille asiakastyypeille, joten adaptiivista myyntiä tekevä myyjä muuttaa vaikutustaktiikkaansa asiakkaan mukaan (McFarland et al., 2006). Ajatus siitä, että tietyt myyntitaktikat toimisivat tietyn tyyppisille asiakkaille on kuitenkin liian yksinkertaistava. Asiakas ei ole staattinen vaan muuttuu myös jatkuvasti. Lisäksi tilanteet muuttuvat. Systeemi muuttuu. Siksi tuloksellisempaa voisi olla, että myyjä jatkuvasti virittyy kulloiseenkin systeemiin ja siinä tapahtuviin muutoksiin sekä muuttaa toimintaansa nykyhetkessä. Tämä mukauttaminen voi olla täysin intuitiivista. Uskon, että käyttämällä kokonaisvaltaisemmin systeemiälyään, myyjän on mahdollista saada vieläkin parempia tuloksia myynnissä kuin vain asiakkaan mukaan myyntitaktiikkaansa vaihtamalla.

Toimilla on systeemeissä sekä lyhyen että pitkän aikavälin vaikutuksia. Usein haemme jokapäiväisessä elämässä kuitenkin vain välitöntä palkintoa. Kuitenkin systeemien dynamiikan johdosta osa toiminnan vaikutuksista saatetaan havaita viiveellä – vasta, kun jonkin verran aikaa on kulunut. Siksi on systeemiälykstä antaa pitkän aikavälin tavoitteiden ohjata meitä ja hyväksyä se, että työmme palkio tulee viiveellä. (Hämäläinen et al., 2014) Myyntityötä seurattessa törmää ajatusmalleihin, joissa tavoitellaan kauppaa välittömästi asiakkailta. Jos asiakas ei

osta, siirrytään seuraavaan. On selvää, että asiakas ei aina ole valmis ostamaan ensimmäisellä yhteydenotolla tai edes seuraavalla. Voi olla, että hän ei silloin edes lupaa harkita asiaa. Kuitenkin, kun aikaa kuluu voi tilanne muuttua. Myyjä on saattanut istuttaa asiakkaalle ajatuksen siemenen, joka pikkuhiljaa alkaa kasvamaan kun aikaa kuluu. Kun myyjä sitten soittaa uudelleen esimerkiksi puolen vuoden kuluttua, voi asiakkaalla olla jo täysin eri ääni kellossa. Myyjä sai vaikutettua asiakkaaseen, mutta vaikutus tapahtui viiveellä.

Tuloksien saavuttaminen pitkällä aikavälillä vaatii sinnikkyyttä ja kärsivällisyyttä. Sinnittelyssä meitä voi auttaa strategia, jossa tähtäämme pieniin perättäisiin voittoihin. Sen sijaan, että yrittäisimme saavuttaa tavoitteemme yhdellä isolla askeleella, voimme pilkkoa sen pieniin palasiin. (Hämäläinen et al., 2014) Neil Rackham on kollegoineen tutkinut 1980-luvulla yli 35 000 myyntipuhelua ja -käyntiä, jonka pohjalta hän esittää miten menestyvät myyjät toimivat kirjassaan *Spin Selling*. Hänen mukaansa myynnin tavoitteen asettamisella on suuri vaikutus lopputulokseen. Sen sijaan, että yrittäisi saada suurta kauppaa kerralla lyötyä lukkoon, myyjän tulisi miettiä mikä on seuraava realistinen, saavutettavissa oleva konkreettinen toimenpide. Tämä edistysaskel on hänen mukaansa se, mikä tulisi saada lyötyä lukkoon myyntitilanteen päätteeksi – ei välttämättä lopullinen kauppa. Yksi edistysaskel kerrallaan saadaan loppujen lopuksi suurikin kauppa tehtyä. (Rackham, 1988)

Systeemiäly liittyy tunneälyyn (Mayer & Salovey, 1993) ja vie sitä pidemmälle liittäen älykkyyden systeemeihin (Hämäläinen & Saarinen, 2004; Vanhatalo, 2007). Systeemiäly lisää uuden kerroksen kyvykkyyksiä tunneälyyn, koska se lisää ymmärrystä tunne-elämästämme yhteydessä niihin rakenteisiin, joissa tunteemme ilmenevät. Systeemit saavat aikaan tunteita meissä ja me myös saamme tunteita aikaan systeemeissä. Jos viritymme itseemme, toisiin ja jakamiimme systeemeihin, voimme toimia viisaasti ihmissuhteissamme ja organisaatioissa. Avain on valjastaa tuntemamme tunteet ja käyttää niitä parantaaksemme kokemuksiamme systeemeissä. Tämä auttaa meitä toimimaan viisaasti. (Hämäläinen et al., 2014)

Tunneälyn on havaittu ennustavan suoriutumista myyntityössä (Rozell et al., 2006; Kidwell et al., 2011) ja sillä saattaa olla merkittävä rooli huippumyyjien

toiminnassa, vaikka he eivät itse välttämättä olisikaan tunneälykkyydestään tietoisia tai koulutettuja siinä (Deeter-Schmelz & Sojka, 2003). Tunneäly on tunnistettu myös myyjien itsensä keskuudessa tärkeäksi menestystekijäksi myyntityössä kommunikaatio-, neuvottelu- ja esitystaitojen lisäksi (Manna & Smith, 2004). Tunne- ja sosiaalisen älykkyyden on myös havaittu ennustavan myyntijohtajan suoriutumista (Boyatzis et al., 2012). Tunneälyn osa-alue, sosiaalinen kyvykkyys, yhdistettynä korkeaan yleisälykkyyteen on myös havaittu johtavaan hyviin myyntituloksiin (Verbeke et al., 2008). Tunneälykkäät myyjät eivät näyttäisi vain myyvän enemmän liikevaihtoa vaan myös pitävän asiakkaansa paremmin. He harjoittavat tehokkaammin asiakaslähtöistä myyntiä ja vaikuttavat hanakammin asiakkaiden päätöksiin. Tunneäly näyttäisi ennustavan myyntitulosta nimenomaan silloin, kun myyjän kognitiivinen kyvykkyys on korkea. (Kidwell et al., 2011)

Elämässä tulee tilanteita, jossa tunnemme kielteisiä tunteita. Ei ole systeemiälykstä eliminoida niitä, mutta niiden ei ole järkevää antaa häiritä arviointikykyämme. (Hämäläinen et al., 2014) Myyntityössä tulee myös hetkiä, jolloin kielteiset tunteet voivat saada otteen. Voi olla, että asiakas sanoo joskus päin naamaa rumastikin ja herättää vihan tunteita. Hämäläisen et al. (2014) mukaan kuitenkin systeemiälykäs reaktio olisi vihan sijasta pyrkiä ottamaan näkökulmaa asiaan herkkänä systeemille. Systeemiälykäs myyjä voisi kysyä: Mikä on saanut asiakkaan huonolle tuulelle mahdollisesti jo aiemmin? Mitä paineita hänellä mahtaa olla? Näin hänen on mahdollista saada tunteensa hallintaan ja siirtää keskittymisensä paremmin seuraavaan asiaan.

Esitän, että toiset ihmiset toimivat toisia viisaammin ja voivat siten saavuttaa parempia tuloksia myyntityössä. He ymmärtävät toimivansa vain osittaisen tiedon varassa ja miettivät tekojensa seurauksia sekä myös kuuntelevat ja kysyvät neuvoa. He eivät vain noudata kerran oppimiaan tapoja vaan mukauttavat toimintaansa kulloinkin vallitsevien olosuhteiden ja asiakkaan mukaisesti ollen siten adaptiivisia nykyhetkessä. He huomioivat, että tulokset tulevat usein viiveellä sekä ovat sinnikkäitä ja kärsivällisiä. He kykenevät myös hallitsemaan tunnereaktioitaan. Tämän perusteella esitän seuraavan hypoteesini.

Hypoteesi 6: Viisaus toiminnassa on yhteydessä myyjän a) kykyyn tehdä tulosta, b) tuloksen kehitykseen sekä c) tulokseen ja kehitykseen kokonaisuutena.

2.1.7 Heittäytyvä mukanaolo

Heittäytyvä mukanaolo kuvaa keskinäisen vuorovaikutuksemme luonnetta. Heittäytyvä mukanaolo toisten kanssa tarkoittaa muun muassa kohottavien, avoimien ja kutakin osapuolta hyödyttävien yhteyksien luomista ja ylläpitoa. Avain tähän on viestiminen osoittaen kunnioitusta ja empatiaa. Heittäytyvä mukanaolo voi sisältää leikkisyyttä ja huumoria, mutta se voi olla myös syvemmällä tavalla myönteistä. Voimme kuunnella tosissamme, kysyä kysymyksiä, näyttää kiinnostuksemme ja olla syvästi keskittyneinä kulloiseenkin hetkeen. (Hämäläinen et al., 2014)

Heittäytyvään mukanaolo liittyy vahvasti siis vuorovaikutukseen. Voimme harjoittaa tiettyjä vuorovaikutustaitoja, jotka parantavat heittäytyvää mukanaoloamme systeemeissä. Esimerkiksi aidon kiinnostuksen osoittaminen ja harkittujen vastausten antaminen voivat olla tällaisia. (Hämäläinen et al., 2014) Kun asiakas kertoo viimeviikkoisesta metsästysreissustaan, jossa oli onnistunut kaatamaan hirven, myyjä voi helposti kuitata asian sanomalla ”sepä hienoa”. Kuitenkin myyjä saisi tilanteesta enemmän irti osoittamalla kiinnostustaan asiakkaan hirvestysharrastukseen esimerkiksi kysymällä tarkentavia kysymyksiä. Missä olitte metsästävässä? Oletko kauankin harrastanut? Minkälainen ase sinulla on? Asiakas saattaa kertoa innostuksissaan hirvestysharrastuksestaan pitkät tovit ja näin keskustelu varsinaisesta asiasta tulee helpommaksi, kun on rupateltu jo jonkin aikaa. Asiakkaankin on näin helpompi luottaa myyjään, koska onhan hän jo tullut hieman tutuksi.

Tapamme olla vuorovaikutuksessa voidaan jakaa asiaa ajavaan ja tiedustelevaan vuorovaikutustyyliin. Asiaa ajavassa vuorovaikutustyyliissä puolustamme kantaamme ja esitämme väitteitä. Tiedustelevassa vuorovaikutustyyliissä olemme taas joustavia, myötämielisiä, avoimia ja kyseleviä. Vuorovaikutamme siten, että tutkimme vaihtoehtoja. Molemmat näistä tyyleistä ovat hyödyllisiä toisinaan. (Hämäläinen et al., 2014) Burnkrant & Howard (1984) ovat tutkineet kysymysten

ja väitteiden tehokkuutta vaikuttamiskeinoina. Kysymykset näyttävät olevan väitteitä tehokkaampia silloin, kun perustelut ovat vahvoja. Näin ollen esimerkiksi silloin, kun myyjä tietää tuotteen olevan asiakkaalle hyvä, tiedusteleva tyyli voisi toimia paremmin. Väitteiden on kuitenkin havaittu toimivan paremmin silloin, kun perustelut ovat heikkoja. Tämä johtuu ilmeisesti siitä, että kysymys saa ihmisen aktiivisesti ajattelemaan asiaa ja toteamaan asian totuudenmukaisuuden. Väitteiden esittäminen voi tulla kysymykseen siis esimerkiksi silloin, kun esitetään ominaisuuksia, jotka myyjän omalla tuotteella eivät ole kovinkaan vakuuttavia asiakkaalle. Nämä voidaan jättää pienemmälle huomiolle esittämällä väite. Tällöin väite saatetaan jopa uskoa.

Vaikka ihmiset olisivat aidosti kiinnostuneita toistensa näkökulmista, keskustelun osapuolet ollessaan asianajomoodissa silti harvoin oppivat toisiltaan mitään. Kun toinen ajaa omaa asiaansa, saa se toisen ajamaan omaa asiaansa yhä voimakkaammin. (Senge, 2002) Liika asianajomoodissa oleminen voikin olla haitallista sosiaalisille systeemeille. (Hämäläinen et al., 2014) Myyntityössä tämä on helppo allekirjoittaa monissa tapauksissa. Myyjien omasta suusta kuulee toistuvasti, että ”myyjällä voi ajatus katketa, mutta puhe ei.” Epäilen vahvasti kuvaako tämä lause esimerkiksi huipputuloksia saavaa myyjää alkuunkaan? Jos myyjä vain yrittää taivutella asiakasta omalle puolelleen, asiakas pitää oman kantansa vain todennäköisemmin.

Elsbach & Kramer (2003) ovat tutkineet Hollywood-käsikirjoittajien myyntipuheita. He havaitsivat, että ne käsikirjoittajat, jotka vain yksipuolisesti esittävät ideansa, epäonnistuvat usein myyntipuheissaan. Epäonnistuneessa myyntipuheissa ongelmana voi olla esimerkiksi se, että myyjä ei taivu lainkaan ideassaan tai kuuntele tarpeeksi (Elsbach, 2003). Sen sijaan ne käsikirjoittajat, jotka osallistavat kuulijansa esityksessään saavat ideansa paremmin myytyä. Kun kuulija osallistuu myyntipuheeseen, idea kehittyy usein paremmaksi ja johtaa herkemmin jatkotoimiin. Tutkimuksessa parhaita myyntipuheita olivat ne, joissa puhuja sai kuulijat niin täysin kytkeytymään esitykseen, että se alkoi muistuttaa molemmien puoleista yhteistyötä. Kun kuulijasta alkoi tuntua, että hän on luova yhteistyökumppani, mahdollisuudet tulla hylätyksi pienenevät olemattomiksi.

Tutkimuksen tuloksen voidaan ajatella toimivan laajemminkin myyntityössä. Jos myyjä saa asiakkaan ajattelemaan, että asiakas itse on keksinyt ratkaisun ongelmaansa, voi asiakkaalla olla vaikeuksia kieltäytyä ”itse kehittämästään” ratkaisusta. Myös, jos asiakas itse ajattelee keksineensä mitä hyötyä tuotteesta tai palvelusta voisi hänelle olla, hän voi todennäköisemmin ostaa tuotteen kuin jos myyjä on nämä hyödyt hänelle kertonut (Rackham, 1988). Myös Parvisen (Parvinen, 2013) mukaan yhdessä luominen on erittäin tehokas moderni myyntipsykologia. Osallistamisen (engagement) voimaa onkin tutkittu markkinoinnin teoriassa jo jonkin aikaa. Hänen mukaansa myyjä voi ulkoistaa vastuuta päätöksestä osallistamalla asiakkaan ratkaisun kehittämiseen. Asiakkaan on tällöin vaikea syyttää suoraan myyjää huonosta ratkaisusta, sillä silloin tämä tulisi syyttäneeksi samalla itseään. Asiakassuhde voi myös olla vaikea päättää myyjän kanssa, joka on todistettavasti valmis kysymään myös asiakkaan mielipidettä.

Kun olemme hyvän aikaa jo olleet hyvässä vuorovaikutuksessa, saattaa liika tuttuus hälventää kykyämme heittäytyä mukanaolevasti. (Hämäläinen et al., 2014) Kun myyjän ja asiakkaan suhde on jo hyvää aikaa vakiintunut, on helppoa lipsua alussa hyvin toimineista asioista. Esimerkiksi myyjä on saattanut aluksi soitella ja kysyä, miten toimitukset ovat sujuneet mutta pian käytäntö on jäänyt pois. Tarpeellinen yhteydenpito tärkeäänkin asiakkaaseen voi unohtua, kun uusia asiakkaita tulee lisää. Pikkuhiljaa asiakkaan kokemus yhteistyöstä voi alkaa rapistua, koska myyjän kiinnostus asiakasta kohtaan on hälventynyt.

Myös, vaikka tietäisimme älyllisesti mitä hyvä vuorovaikutus on, emme välttämättä noudata aina näitä periaatteita. Hyvistä aikomuksistaamme huolimatta on helppoa lipua pois heittäytyvästä mukanaolosta. (Hämäläinen et al., 2014) Saatamme näin joskus ajautua ristiriitatilanteisiin. Lähestyessä ristiriitatilanteita heittäytyvän mukanaolevasti olennaista on kysyä itseltään, mikä oma roolini on tilanteen aiheuttamisessa, mitä voimme tehdä ratkaistaksemme tilanteen ja kuinka voimme tuottaa luottamusta. Fokuksemme siirtyy hienovaraisesti oman hyödyn tavoittelusta kohti suhteen ja yhteyden luontia ja ylläpitämistä. Alamme etsiä kummallekin osapuolelle hyödyllisiä ratkaisuja ilman että haluamme menestyä

toisen kustannuksella. Alamme etsiä tapoja parantaa systeemiä sen sijaan, että saavuttaisimme vain toisen osapuolen edut. (Hämäläinen et al., 2014)

Ristiriitatilanteet voivat hyvinkin olla mahdollisuuksia lujittaa asiakassuhdetta. Joskus kuitenkin voi olla, että asiakassuhde joudutaan päättämään. Olennaista tällaisessa tilanteessa lienee kysyä, millainen maku asiakkaalle yrityksestämme jää? Jos päätämme asiakassuhteen rajusti asiakkaan kanssa yhteen ottaen, ei pitäisi olla yllättävää, jos asiakas puhuu pahaa yrityksestämme muille potentiaalisille tai nykyisille asiakkaillemme. Siksi voi olla ehdottoman tärkeää osata ratkaista ristiriitatilanne niin, että kummatkin voivat jatkaa hyvillä mielin omaan suuntaansa vaikka asiakassuhde ei enää jatkuisikaan.

Tekemättömyys voi olla aivan yhtä vaikuttavaa kuin tekeminen. Usein emme huomaa kuinka paljon vaikuttaa se, että emme tee. Kun jättää toistuvasti kuuntelematta puolisoaan, ei kehu lapsiaan tai jättää ratkaisematta konfliktin työpaikallaan luo systeemejä aivan kuten jonkun asian tekeminenkin. Itse asiassa nämä systeemit voivat olla paljon syväjuurtuneempia, sillä meidän on vaikeampi huomata se, mitä emme tee kuin se, mitä teemme. (Hämäläinen et al., 2014)

Myyntityössä esimerkiksi kuuntelemattomuus voi olla hyvin tuhoisaa asiakassuhteelle. Kuvitellaan, että asiakas on ostamassa talopakettia ja hän kertoo myyjälle haluavansa juuri tietyn sävyiset ulkoverhouslaudat. Myyjä on saattanut ohimennen luvata nämä kuitenkin todellaan kuuntelematta asiakastaan vaikka siksi, että asia ei hänelle itselleen ole kovinkaan merkityksellinen. Nyt sitten, kun uusi talo rakennetaan ja asiakas näkee aavistuksen väärän sävyiset ulkoverhouslaudat, hän suuttuu ja reklamoi. Tämän jälkeen hän saattaa koko talonrakennustoimituksen ajan olla käyttämässä jokaista pientä yksityiskohtaa ja reklamoida jokaisesta pikkuvirheestä, jotka normaalisti ajatellaan kuuluvan asiaan. Kaikki lähti liikkeelle siitä, että myyjä ei kuunnellut tarpeeksi tarkkaan asiakkaan toivetta.

Tekemättömyys voi joskus olla hyvästäkin. McKinseyn (Boaz et al., 2010) tekemässä kyselytutkimuksessa ammattioistajille havaittiin, että kaupalle kaikkein tuhoisinta oli myyjän ylitsepursuavan itsevarmuuden ja palon aiheuttama liian tiuha yhteydenpito asiakkaaseen. Tutkijoiden mukaan asiakkaat näyttäisivät

olevan avoimempia harvemmalle ja samaan aikaan merkityksellisemmälle yhteydenpidolle. Myyjän voi siis olla hyvä olla soittamatta, vaikka mieli kuinka tekisi saada kauppa päätökseen. Soittaminen saattaa nimenomaan joskus ärsyttää asiakasta ja kauppa voi tämän takia jäädä toteutumatta.

Tunteiden hallinta on olennainen osa heittäytyvää mukanaoloa. On tärkeää kytkeytyä tietoisesti tunteisiimme, sillä reagoiminen niiden aiheuttamiin impulsseihin voi kostautua pitkällä aikavälillä. Reagoimisen vaihtoehtona on yhteydessä oleminen kehomme prosesseihin ja ajatuksiimme. Voimme sanoa itsellemme esimerkiksi ”Olen kiukustunut nyt – lähden pois ja selvitän asian myöhemmin” tai ”Ylireagoin – minun täytyy rauhoittua ja lähestyä asiaa myönteisemmin.” (Hämäläinen et al., 2014)

Kidwellin et al. mukaan kyky ymmärtää ja hallita tunteita näyttää olevan hyödyllistä kiinteistönvälittäjien toiminnassa. Kiinteistönvälittäjät joutuvat vierailemaan useaan kertaan lukemattomassa määrässä koteja vaativien asiakkaiden luona. Kiinteistönvälittäjät, jotka kykenevät pitämään mielenmalttinsa (eli hallitsemaan tunteitansa) ja tunnistamaan, kun ahdistunut asiakas näyttää turhautuvan (eli ymmärtää asiakkaan tunteita), suoriutuvat todennäköisesti paremmin. Vakuutusmyynnissä taas tunteiden hahmottaminen, käyttäminen ja hallitseminen näyttää olevan tehokasta. Vakuutusmyyjät ovat usein vähemmän asiakkaan kanssa tekemisissä kuin kiinteistönvälittäjät. Tällöin kyky tunnistaa ja käyttää tunteita nopeasti voi olla erityisen tehokasta. Esimerkiksi, kyky lukea ilmeitä ja tietäminen mitä tunteita näyttää asiakkaille on todennäköisesti erityisen tehokasta tämän kaltaisessa myynnissä. (Kidwell et al., 2011)

Kuitenkin joskus voi käydä niin, että unohdamme taitomme tunteikkaana hetkenä. Omien virheidemme ja toisille tuottaman tuskan tunnustaminen pyytämällä anteeksi on yksinkertainen ja tehokas tapa kytkeytyä ristiriitatilanteen tunnepitoiseen systeemiin. Anteeksi pyytäminen muuttaa sekä anteeksipyytäjän että -pyydetyn henkilön kokemusta. Väärin tekemisemme tunnustaminen heikentää kokemaamme häpeää ja katumusta. Lisäämme samalla empatiaamme ja yhteyttä toiseen henkilöön ja koska se tekee meistä haavoittuvaisia, se samalla estää meitä etääntymästä hänestä. (Hämäläinen et al., 2014)

Heittäytyvään mukanaoloon kuuluu myös vastavuoroisuuden periaatteen (reciprocity) ymmärtäminen. Ihmiset ovat luonteeltaan vastavuoroisia. Kun toiset ovat mukavia minua kohtaan, käyttäydyn mukavasti heitä kohtaan. Kun he eivät ole mukavia, en itsekään ole mukava. Kun ihmiset ovat heittäytyvästi mukana systeemeissä, he auttavat kaikkia olemaan paras versio itsestään, koska vetävät muut käyttäytymään vastavuoroisesti. Käynnistääksemme tämän heittäytyvän mukanaolon kierteen, meidän on oltava valmiita olemaan mukavia ensin. (Hämäläinen et al., 2014) Myyntityötä tekevän on hyvä ymmärtää kuinka itse vaikuttaa toisten suhtautumiseen itseensä. Jos myyjä menee latistavalla otteella asiakkaan luokse, asiakas todennäköisesti on vastavuoroisesti latistava myyjää kohtaan. On houkutus ajatella, että asiakkaat vain ovat tympeitä esimerkiksi taloustilanteen takia ja olla näkemättä omaa vaikutustaan tympeyden aiheuttajana. Kun myyjä kohtaa innostuneesti asiakkaan auttaa hän kohtaamaan asiakasta innostuneesti myyjän. Myyjän pitää ottaa vastuu siitä, millainen hänen ja hänen asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta tulee.

Ihmiselämä on kamppailua tunnustuksen saamiseksi. Janoamme saada kannustavaa rohkaisua. Tämän johdosta yksinkertainen ja tehokas tapa parantaa suhteita systeemien sisällä, ja siten kokonaissysteemiä, on antaa tunnustusta muiden ponnisteluista. Tunnustuksen antaminen voi olla niinkin yksinkertaista, kun sanoa se mitä jo ajattelemme. On helppoa ajatella ”hän näyttää todella hyvältä tänään” tai ”hän teki hyvää työtä projektin kanssa”, mutta näiden ajatusten sanominen on vaikeampaa. (Hämäläinen et al., 2014) Asiakkaan kehuminen ja rohkaisu voi olla hyödyllistä myyntityön kannalta, sillä kukapa ei pitäisi kehuja saamisesta. Kehun ja tunnustuksen antamisen on kuitenkin oltava aitoa. Kuluneet, epärehelliset ja ansaitsemattomat kommentit tekevät enemmän huonoa kuin hyvää ja saavat ihmiset epäilemään motiivejamme sekä alentavat luottamusta (Hämäläinen et al., 2014). Itse asiassa, koska tunteet tarttuvat, ne yliajavat viestimme sisällön. Golemanin (2011) tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että jos ihmiselle annettiin kehuja kylmällä, kriittisellä ja tuomitsevalla sävyllä, ihmiset eivät tunteneet oloaan hyväksi toisin kuin ne ihmiset, joille annettiin kritiikkiä myönteisellä, iloisella ja yläviritteisellä tavalla.

Esitän, että toiset kykenevät olemaan heittäytyvästi mukanaolevampia kuin toiset ja kykenevät käyttämään tätä kyvykkyyttään saavuttaakseen parempia tuloksia myyntityössä. He kykenevät sopeuttamaan vuorovaikutustyyliänsä kuhunkin tilanteeseen sopivaksi ja siten hyödyntävät muun muassa kiinnostuksen osoittamisen ja asiakkaan osallistamisen voimaa. Ristiriitatilanteissa he hakevat kummallekin osapuolelle hyödyllistä ratkaisua, joka parantaa systeemiä sen sijaan, että ajaisivat vain omaa etuaan. He hyödyntävät tarpeen tullen tekemättömyyttä tekemisen muotona ja hallitsevat tunteensa sekä soveltavat vastavuoroisuuden periaatetta vuorovaikutuksessaan muiden kanssa. He myös antavat aitoa tunnustusta silloin, kun siihen on aihetta myös ei-niin-ilmeisten tekojen osalta. Tämän perusteella esitän seuraavan hypoteesini.

Hypoteesi 7: Heittäytyvä mukanaolo on yhteydessä myyjän a) kykyyn tehdä tulosta, b) tuloksen kehitykseen sekä c) tulokseen ja kehitykseen kokonaisuutena.

2.1.8 Aikaansaavuus

Systeemiällyssä ei ole kyse siitä, että ihmiset vain tulisivat tietoisemmaksi systeemeistä. Kaikesta tiedosta on toki hyötyä, mutta loppujen lopuksi systeemiällyn kannalta ratkaisevaa on se, miten konkreettisesti toimimme. (Saarinen & Hämäläinen, 2010) Aikaansaavuudella tarkoitetaan kykyämme toimia tarkoituksenmukaisesti ja oikea-aikaisesti. Siinä on kyse aloitteen ottamisesta asioiden korjaamiseksi silloin, kun joku ei toimi. Systeemit voidaan muuttaa haastamalla kielteinen, valmistautumalla tilanteisiin, olemalla proaktiivinen ja vipuvaikutusta hyödyntäen. (Hämäläinen et al., 2014)

Ajan mittaan kaikki systeemit, olivatpa ne sitten myyntitiimejä, yrityksiä tai perheitä, kehittävät rutiineja, tapoja ja käytäntöjä. Systeemit kannustavat meitä käyttäytymään tietyillä tavoilla. Siksi onkin helppoa antaa systeemien määrätä käyttäytymisemme – teemme asioita vain siksi, että muutkin tekevät niin. Se ei kuitenkaan tarkoita ettemmekö voisi ottaa ohjia omiin käsiimme. Voimme toimia tavoilla, jotka pyrkivät parantamaan systeemejä. Voimme valita tarttua toimeen sen sijaan, että olisimme toimeettomina. Kun systeemi toimii huonosti, voimme kieltäytyä mukautumasta siihen kyseenalaistamalla vallitsevat olosuhteet.

(Hämäläinen et al., 2014) Myyntityössä – kuten muissakin töissä – on usein helpompi saavuttaa tuloksia, jos yrityksessä on hyvä ilmapiiri (Jaramillo et al., 2006). Monissa yrityksissä ilmapiiri ei kuitenkaan aina ole kovinkaan suotuisa. Systeemiälykäs myyjä saattaisi tunnistaa ja pyrkiä katkaisemaan kielteisiä, ilmapiirille tuhoisia tapoja omassa yrityksessään. Esimerkiksi yrityksessä voisi olla tapana puhua asiakkaista kielteiseen sävyyn ja nähdä nämä vain kohteina, joilta on tarkoitus saada rahat pois. Systeemiälykäs myyjä tai myyntijohtaja puuttuisi tähän ja alkaisi rakentamaan tilalle kauaskatseisempaa asiakkaita kohtaan arvostavampaa ilmapiiriä.

Uudelleen raamittamista käsiteltiin pohtivuuden yhteydessä. Uudelleen raamittamalla kielteinen asia on tehokas tapa parantaa myös aikaansaavuuttamme systeemeissä. Uudelleen raamittaminen asettaa uudelleen odotuksemme tai luo uusia vertailukohtia, jolloin näemme enemmän hyvää samassa todellisuudessa. Sen sijaan, että valittaisimme asioiden menevät muutoin kuin haluaisimme voimme uudelleen raamittaa tilanteet myönteisemmin. (Hämäläinen et al., 2014) On mahdollista, että myyjä ison kaupan hävitessään masentuu ja näkee itsensä epäonnistuneena. Hän voi kuitenkin uudelleen raamittaa tilanteen itselleen siten, että hän ajattelee oppineensa paljon. Näin hän voi nähdä tulevaisuuden paremmassa valossa, koska hän on nyt yhtä kokemusta rikkaampi ja päästä nopeammin irti hävitystä kaupasta.

Uudelleen raamittaminen voi olla hyödyllistä oman ajattelumme ja toimintamme lisäksi siinä, miten asiat raamitetaan muille. Perinteisesti useat systeemejä parantamaan pyrkivät kampanjat yrittävät kertoa ihmisille mitä ei tulisi tehdä sen sijaan että kertoisivat mitä ihmiset voisivat tehdä. Toisin sanoen ne ovat raamittaneet asiat kielteisesti. Nämä kampanjat tupakointia, juomista, uhkapelaamista jne. vastaan ovat enemmän käyttäytymistä vastustavia ja yrittävät motivoida meitä pelolla. Uhilla pelottelu kuitenkin vain rajoittaa sitoutumistamme, mielikuvitustamme ja yhteistoimintaamme. (Hämäläinen et al., 2014) Systeemiälykäs myyjä osaa esittää asiat asiakkaalleen toimintaa tukevalla tavalla sen sijaan että kertoisi vain mitä asiakkaan ei tule tehdä. ”Älä jätä ostamista viime tinkaa, ettet menetä tarjousta” on toimintaa rajoittava lause. ”Osta heti, niin saat

hyödynnettyä tarjouksen” on tehokkaampi, koska se kannustaa toimimaan tietyllä tavalla.

Myös Parvinen (2013) on esittänyt raamittamisen olevan hyödyllinen myyntipsykologia. Hänen mukaansa ihmisellä on rajallinen määrä vaihtoehtoja päätöksentekotilanteessa. Myyjä kykenee vaikuttamaan siihen, mitkä vaihtoehdot lopulliseen harkintajoukkoon päätyvät. Myyjä voi esimerkiksi näyttää kahta tuotetta, toinen halvempi ja toinen hieman kalliimpi, ja esittää kalliimman kotimaisena laatutuotteena ja halvemman kiinalaisena halpiksena, jolloin asiakas herkemmin valitsee kalliimman tuotteen. Vastaavasti hinnan alennus on eräänlainen raamitus. Asiakkaan mielikuva ankkuroituu alkuperäiseen hintaan, jolloin tarjous näyttää edulliselta vaikka alkuperäinen hintahan on voinut olla aivan yläkanttiin.

Raamitus voi olla hyödyllistä myös hienovaraisemmalla tasolla. Myynnissä tulee vastaan joskus tilanteita, joissa asiakas on tyytymätön saamaansa tuotteeseen tai palveluun. Hän saattaa lähestyä myyjää sanomalla ”Haluan valittaa palvelusta.” Näin hän on raamittanut tilanteen ja keskustelu käydään sen pohjalta, että olisi jo ennalta päätetty että tuotteemme tai palvelumme olisi huono. Sanojen valinnoista olemme luoneet ennakkokäsityksen raamin negatiivisuudesta ja tämä todennäköisesti johtaa konfliktiin. Myyjä voi kuitenkin raamittaa tilanteen uudelleen esimerkiksi vastaamalla, että ”Istun mielelläni kanssasi alas ja keskustelen siitä mikä vaivaa sinua.” Välittömästi myyjä on uudelleen raamittanut tilanteen myönteisemmäksi. Myyjä on toivottanut tervetulleeksi asiakkaan lähestymisen, suostunut keskusteluun ja tunnustanut, että jokin on turhauttanut asiakasta – ilman syyn ottamista omille niskoilleen. (Hämäläinen et al., 2014)

Ihmiset jäävät usein kiinni jäljittämään tapahtumien kausaalisuuksia, mutta systeemiälyn kannalta kausaalisuus ei aina ole tärkein asia. Sen ajattelemisen, miten asiat päättyivät tiettyyn pisteeseen, voi olla hyödyiltään rajoittunutta. Usein on parempi keskittyä asioiden tekemiseen. Kun toimimme aikaansaavasti systeemiälyn näkökulmasta panemme toimeksi, uudelleen muotoilemme systeemejä ja etsimme uusia syöttöjä (inputs). Teemme näin koska haluamme parantaa käsillä olevaa systeemiä. Erotuksena kekseliäästä mielestä,

aikaansaavuudella tarkoitetaan asioiden toimeenpanemista silloin kun jo tiedämme edes jotenkin, mitkä menestyksen kriteerit ovat. Tiedämme mitä pitää muuttaa ja pyrimme vaikuttamaan välittömästi systeemiin, jonka kanssa toimimme. Joskus voimme intuitiivisesti havaita käytännöllisiä ja tehokkaita tiloja, joissa pienellä väliintulolla voi olla myönteisiä vaikutuksia systeemeihin. Voimme myös oppia tunnistamaan, hyödyntämään ja luomaan syötteitä johdonmukaisesti – voimme olla tekijöitä systeemeissä. Tarkoituksenmukaisesti ja onnistuneesti systeemeihin puuttuminen tarkoituksena parantaa niitä on aikaansaavuutta parhaimmillaan. (Hämäläinen et al., 2014)

Aikaansaavuus on lähellä proaktiivisen käyttäytymisen käsitettä. Proaktiivinen henkilö aktiivisesti muokkaa ympäristöään ja häntä eivät rajoita tilanteessa olevat voimat. Reaktiiviset henkilöt – päinvastoin kuin proaktiiviset – ovat suhteessa passiivisempia, he reagoivat ja soputuvat ympäristöönsä ja antavat ympäristönsä muokata heitä. Proaktiiviset henkilöt etsivät mahdollisuuksia, ovat aloitteellisia, toimivat ja uurastavat sinnikkäästi kunnes saavat vietyä muutoksen läpi. He ovat polun etsijöitä, jotka muuttavat organisaationsa tehtävän tai etsivät ja ratkaisevat ongelmia. He ottavat vastuulleen vaikuttaa ympäröivään maailmaansa. (Bateman & Crant, 1993)

Proaktiivisen käyttäytymisen on havaittu olevan yhteydessä sekä kiinteistönvälittäjien suoriutumiseen objektiivisilla mittareilla mitattuna (Crant, 1995) että teollisuudessa toimivien myyjien suoriutumiseen käyttäen esimiesten arvioita tuloksen mittarina (Pitt et al., 2002). Crantin (1995) mukaan proaktiiviset kiinteistönvälittäjät saattavat valita ympäristönsä, jotta voivat saada parempia tuloksia aikaiseksi. He voivat esimerkiksi keskittyä kalliimpien kotien markkinoihin parantaen siten saamiaan välityspalkkioita. He saattavat myös jopa omilla rahoillaan mainostaa palveluitaan saadakseen uusia asiakkaita. Täten he pyrkivät muuttamaan ympäristöään heille suotuisammaksi. Myös Pittin et al. (2002) mukaan proaktiiviset myyjät valitsevat mihin tilanteisiin he osallistuvat. He muokkaavat ja uudelleen rakentavat ympäristöään sekä tietoisesti että tiedostamatta, kuitenkin tarkoituksenaan suoraan muuttaa ympäröiviä olosuhteitaan.

Pienillä teoilla voi olla isoja vaikutuksia. On kuitenkin harvinaista että pohtisimme mikrokäyttäytymisemme vaikutusta silloin, kun mietimme miksi joku ei toimi. Houkuttelevampaa on katsoa ison kuvan antamia selityksiä. Kun yrityksemme viimeisin sopimus ei ollutkaan menestys, ajatteleminen sen olleen seurausta talouden huonosta tilasta, väärästä ajasta tai muuttuneesta teknologiasta. Virheet ja huonot asiat selitellään helposti isolla kuvalla. Mutta mitäpä jos sopimuksen epäonnistumisen syy olikin todellisuudessa jotain pientä ja yksinkertaista. Ehkäpä neuvottelutiimi käytti liikaa asiaa ajavaa vuorovaikutustyyliä tiedustelemaan vuorovaikutustyylin sijaan. Ehkäpä joku tunsikin olonsa hieman heikoksi tai ehkäpä ihmiset olivat nälkäisiä ja siksi eivät pystyneet keskittymään. (Hämäläinen et al., 2014) Myyntityössä pienillä asioilla voi olla vaikutusta. Jo ensivaikutelmalla voi määrittää hyvinkin paljon sitä, miten asiakas suhtautuu myyjään. Ihminen voi arvostaa korkealle sen mitä toinen sanoo riippumatta hänen argumenttinsa vahvuudesta perustuen hänen saamaansa hyvään ensivaikutelmaan. Sama toimii myös toisin päin. Jos asiakas saa huonon ensivaikutelman myyjästä, voi myyjän olla vaikea vakuuttaa asiakasta enää ollenkaan. (Kahneman, 2012).

Usein myönteiset teot systeemeissä alkavat visiosta. Visio on jotain, joka saa meidät toimimaan nykyisyydessä siten, kun toimisimme jos kuvittelevamme tulevaisuus olisi jo todellisuutta. Toimiakseen vision tarvitsee toimia eteenpäin työntävänä voimana sen sijaan, että se olisi vain sanan helinää. Tavoitteellisten aikomusten ja mielikuvituksen avulla voimme saattaa itsemme ja muut yli vallitsevien olosuhteiden. Visiossa on siis kyse tulevaisuuden luomisesta, ei nykyisyyden hallitsemisesta. (Hämäläinen et al., 2014) Systeemiälykäs myyjä osaa hyödyntää vision voimaa saadakseen itse aikaan parempia tuloksia. Myyjän oma visio voisi yksinkertaisesti olla se, että hän haluaa lyödä yrityksen myyntiennätykset rikki tänä vuonna. Myyjä saa energiaa visiostaan ja toteuttaakseen sen, on valmis tekemään sen mitä täytyy, jotta visiosta tulisi todellisuutta.

Visio on kuitenkin voimakkaampi, jos se on jaettu. Prosessissa, jossa luomme jaetun vision tulevaisuudesta, oivallamme usein enemmän mikä on mahdollista kuin jos olisimme asiaa vain yksin pohtineet. Siksi tehokas tapa reagoida asioihin

systeemeissä on tehdä yhteistyötä muutoksen saattamiseksi sen sijaan, että yrittäisimme vain yksin saada muutosta aikaan. (Hämäläinen et al., 2014) Systeemiälykäs myyjä tai myyntijohtaja voisi saada myös muut myyjät seuraamaan visiota ja auttaa siten koko yritystä saavuttamaan parempia tuloksia.

Aito yhteistyö vaatii kuitenkin enemmän kuin vain hyviä aikomuksia ja kauniita lupauksia. Jotta todellinen yhteistyö olisi mahdollista, meidän täytyy panostaa suhteen luomiseen. Suhteen muodostaminen taas vaatii sitä, että on aidosti kiinnostunut toisesta ihmisestä. (Hämäläinen et al., 2014) Jotta myyjä voisi saada parhaita mahdollisia tuloksia aikaan yhdessä asiakkaan kanssa, on hänen kyettävä luomaan aito suhde asiakkaaseen. Tässä suhteessa päämääränä täytyy olla muutakin kuin vain asiakkaan rahojen saaminen oman yrityksen pankkitilille. Aito kiinnostus asiakasta kohtaan ja halu auttaa asiakasta vievät pitkässä juoksussa pidemmälle kuin pelkkä asiakkaan saaminen ostamaan.

Sekä uudet että olemassa olevat piirimme helpottavat kykyämme saada aikaan. Asiaamme auttaa, jos löydämme sellaisen henkilön ajamaan asiaamme, jolla on enemmän valtaa muuttaa systeemiä kuin mitä meillä on. (Hämäläinen et al., 2014) Jos ajatellaan Bonoman (2006) ostokeskusta, myyjää voi helpottaa jos hän esimerkiksi tuntee asiakasyrityksestä jonkun henkilön, jolla on mahdollisuuksia vaikuttaa päätökseen. Hän voi valjastaa tämän ajamaan asiaansa ennemmin kuin yrittää itse taivutella päättäjää ja saada näin asian paremmin läpi.

Malcolm Gladwell esittää kirjassaan *The Tipping Point* (2007), että osa ihmisistä on niin sanottuja yhdistäjiä. Yhdistäjät tuntevat huomattavasti tavanomaista enemmän ihmisiä ja toimivat yhdyssiteinä näiden välillä. Tämän johdosta he kykenevät viemään viestiä ja käyttäytymistapoja uskomattomalla voimalla eteenpäin systeemeissä. Yhdistäjät eivät välttämättä ole parhaita kavereita kaikkien kanssa – heidän sosiaalinen piirinsä on vain huomattavan laaja. Vaikka emme itse olisikaan yhdistäjiä, voimme hyötyä heistä tutustumalla heihin. Näkemällä ketkä ovat yhdistäjiä systeemeissä, joita haluamme muuttaa ja liittoutumalla heidän kanssaan, voimme lisätä ajatustemme leviämisen mahdollisuutta koko systeemissä. (Hämäläinen et al., 2014) Myyjä voi hyödyntää yhdistäjiä halutessaan saada tuotteensa mahdollisimman monen ihmisen käsiin.

Hän voi esimerkiksi pyrkiä tunnistamaan, kuka alalla tuntee huomattavan paljon ihmisiä ja yrittää tutustua tähän henkilöön. Jos myyjä saa tämän henkilön vakuuttuneeksi tuotteestaan ja viemään viestiä eteenpäin, voi hän saada valtavan vaikutuksen aikaiseksi todella pienellä panoksella verrattuna siihen, että hän olisi itse yrittänyt tavata kaikki henkilöt erikseen. Pienellä panoksella saatavaa suurta vaikutusta kutsutaan systeemeistä puhuttaessa vipuvaikutukseksi.

Missä tahansa olemmekin systeemissä ja minkälainen systeemi ikinä onkaan kyseessä, voimme vaikuttaa sen rakenteisiin. Meidän tarvitsee vain löytää vipupiste. Vipuvaikutuksessa on kyse siitä, että saadaan minimaalisella syötteellä (input) maksimaalinen tuotos (output). Systeemien kytköksellisestä rakenteesta johtuen pienet teot voivat saada aikaan lumipallovaikutuksen, jossa tekemämme pieni muutos alkaa vahvistamaan itse itseään kunnes se kasvaa valtaviin mittoihin. Vipupisteiden etsiminen – aineksien, hetkien ja ihmisten, missä muutoksella on suurin vaikutus systeemeihin kokonaisuutena – on yksi systeemiälykkäimpiä tekoja, mitä voimme tehdä. (Hämäläinen et al., 2014) Mitkä mahdollisuudet myyjällä onkaan saada tuloksia aikaiseksi, jos hän kykenee löytämään tapoja, joissa aivan pienellä vaivannäöllä saadaan valtavia vaikutuksia aikaan? Yhdistäjien löytämisen lisäksi tällainen vipu voisi olla esimerkiksi pääseminen puhumaan isolle yleisöjoukolla, joka on täynnä mahdollisia ostajia. Yritys voi myös saada vauhtia myyntiinsä tutustumalla toimittajaan, joka kykenee viemään median voimaa käyttäen viestiä eteenpäin. Muutenkin julkisuus voisi toimia myyjälle valtavana vipuvoimana.

Meillä on etu, kun olemme tekemisissä isojen ja kompleksisten systeemien kanssa, koska niistä on usein enemmän vipupisteitä löydettävissä kuin pienemmissä, yksinkertaisemmissa systeemeissä. Pienissä systeemeissä on yleensä houkuttelevaa puuttua asioihin ainoastaan pinnallisella tasolla. Kuitenkin, jotta voisimme puuttua tehokkaasti systeemiin on tärkeää varmistaa että meillä on kaikki tarvittavat informaatio. Kuten emme voi päätellä, koska tankata automme, jos emme tarkkaile sen takaisinkytkentämekanismia (bensavaloa), emme voi päätellä mikä auttaa sosiaalisissa systeemeissä ellemmme ole virittyneitä siihen, mitä on meneillään siinä systeemissä. (Hämäläinen et al., 2014) Myyntijohtaja

saattaa sanoa esimerkiksi alaisilleen, että lisätkää asiakaskäyntien määrää, kun kauppa ei käy. Tällainen muutos ei välttämättä kuitenkaan ulotu systeemin ytimeen. Sillä ei saada otetta siihen, miksi ongelmat ilmenivät alkujaankaan, joten se tuskin muuttaa systeemiä pitkällä aikavälillä. Siten on tärkeää ottaa selvää miksi myyntimme sakkaa keräämällä tarpeenmukainen informaatio asiasta. Näin voimme päätellä, että esimerkiksi tapa palkita myyjiä ohjaa käyttäytymään tietyllä tavalla. Kun tätä palkitsemisjärjestelmää muutetaan, saattaa myyjien toiminta myös muuttua.

Useimmissa systeemeissä piilee mahdollisuus puuttua systeemiin siten, että saadaan valtava vaikutus. Vaikutus voi olla ulkoapäin katsottuna pienenkin oloinen, koska ihmisistä puhuttaessa usein merkityksellistä on miten saadaan vaikutettua mukana olevien ihmisten uskomus- ja merkityssysteemeihin. Pienikin muutos voi symboloida jotain tärkeää samalla muuttaen sitä miten ihmiset tulkitsevat asiat ja saaden näin aikaan valtaviin mittasuhteisiin kasvavan vaikutuksen. Koska ihmiset mukautuvat systeemeihin vaistomaisesti, muutos systeemissä muuttaa myös käyttäytymisen, joka taas johtaa suurempaan muutokseen. (Hämäläinen & Saarinen, 2004)

Esitän, että toiset ihmiset ovat aikaansaavempia kuin toiset ja kykenevät siten saamaan parempia tuloksia aikaiseksi myyntityössä. He tarttuvat kielteisiin systeemeihin muuttaakseen ne, ovat proaktiivisia toimijoita ja pyrkivät aktiivisesti saamaan aikaan muutoksen sen sijaan että vain passiivisesti tyytyisivät vallitseviin olosuhteisiin. He ymmärtävät ja hyödyntävät mikrokäyttäytymistä sekä osaavat hyödyntää systeemeissä olevia vipuvoimia saavuttaakseen valtavia tuloksia minimaalisella vaivalla. Tämän perusteella esitän kahdeksannen hypoteesini.

Hypoteesi 8: Aikaansaavuus on yhteydessä myyjän a) kykyyn tehdä tulosta, b) tuloksen kehitykseen sekä c) tulokseen ja kehitykseen kokonaisuutena.

2.1.9 Systeemiäly kokonaisuutena

Meillä on kaikilla edellä mainittuja taitoja. Voimme olla myönteisiä, kärsivällisiä ja voimme reflektoida uskomuksiamme. Emme usein kuitenkaan yhdistä näitä taitoja

toisiinsa tai siihen kontekstiin, jossa kulloinkin olemme. Kun yhdistämme piirteet toisiinsa, saavutamme rikkaamman vaikutuksen kuin jos tukeutuisimme vain yhteen piirteeseen. Kun voimme tukeutua kaikkiin systeemiällyn ulottuvuuksiin, voimme saavuttaa eksponentiaalisesti parempia tuloksia kuin jos tukeutuisimme vain yhteen taitoon. (Hämäläinen et al., 2014)

Mukaillen osittain Martelan ja Saarisen (2013) systeemiällyn käsittelyä terapian yhteydessä voidaan myös hahmottaa miten myyjän systeemiäly voisi kokonaisuutena näkyä myyntitilanteessa.

Systeemiälykkään myyjän ei ensinnäkään tarvitse olla tietoinen koko systeemin käsitteestä toimiakseen systeemiälykkäästi. Hän on kuitenkin tavalla tai toisella tietoinen kokonaisuuden vaikutuksesta häneen kuten myös hänen itsensä vaikutuksesta kokonaisuuteen sekä herkkänä mahdollisuuksille, jotka voivat avautua kokonaisuudessa ja tämän kokonaisuuden kautta. (Martela & Saarinen, 2013)

Jo ennen myyntitilannetta, myyjä saattaa aloittaa virittymisen. Hän saattaa esimerkiksi pohtia tulevaa tilannetta ja asiakasta sekä ajatella ”mitä, jos” – vaihtoehtoja. Ennen menoaan asiakkaan luo hän voi hyvinkin keskittyä hengittämällä muutaman kerran syvään saadakseen itsensä keskittyneeseen tilaan.

Myyntitilanteessa hän on virittynyt asiakkaansa lisäksi myyntitilanteen muodostamaan systeemiin kokonaisuutena. Aistien mihin suuntaan systeemi on menossa, myyjä pyrkii hyödyntämään siinä piilossa olevia mahdollisuuksia. Hän on kokoajan kartalla kokonaisuudesta ja pyrkii saavuttamaan pitkän aikavälin vaikutuksia. Hän on tietoinen, että joskus tiettyjen mallien, argumenttien tai tekniikoiden käyttäminen on järkevää, joskus ei. Myyjä jatkuvasti miettii, miten hänen asiakkaansa kokee hänet ja tarkkailee asiakkaan reaktioita hänen syöttöihinsä. (Martela & Saarinen, 2013) Hän pyrkii osallistamaan asiakastaan myyntitilanteessa silloin, kun se tuntuu oikealta. Joskus hän saattaa aistia, että tilanteessa voisi toimia täysin erilainen lähestymistapa kuin mikä ennen on toiminut ja siten hän saattaa käyttää tätä tapaa tällä kertaa. Jos asiakas reagoikin

johonkin myyjän toimeen kielteisesti, myyjä jatkaa vastoinikäymisestä huolimatta ja yrittää löytää tien takaisin tilanteeseen, jossa kauppa on mahdollista synnyttää.

Myyjän fokus on ensisijassa siinä, mikä juuri kyseisessä tilanteessa toimii sen sijaan, että pystyisi esimerkiksi etu- tai jälkikäteen kuvailemaan miten hän sai jonkun kaupan aikaiseksi. Hänen tilanneherkkyytensä sekä virittyminen systeemiin ja asiakkaaseen mahdollistavat myyntitilanteen onnistumisen. Myyjällä voi olla kykyä aistia ja kokea systeemin vivahteet kuten myös systeemiset mahdollisuudet, jotka voivat tulla ikään kuin tyhjästä. Perustuen tuntemuksiinsa, vaistoihinsa ympäristöstä ja tietoiseen ymmärtämiseensä, myyjä toimii systeemin hyväksi. Myyntitilanne saattaa edetä oikeaan suuntaan ilman että myyjä on tietoinen toimintansa rationaalisuudesta. Suuren osan ajasta jokin vain tuntuu oikealta ja asiat näyttävät lokahtavat kohdilleen. (Martela & Saarinen, 2013)

Myyjä saattaa esimerkiksi aistia asiakkaan olevan halukas tekemään kaupan yllättävänkin nopeasti ja niin hän saa lyötyä ison kaupan lukkoon hyvinkin alkuvaiheessa kaupantekoa tietämättä oikeastaan mistä hän tiesi ajan olevan oikea.

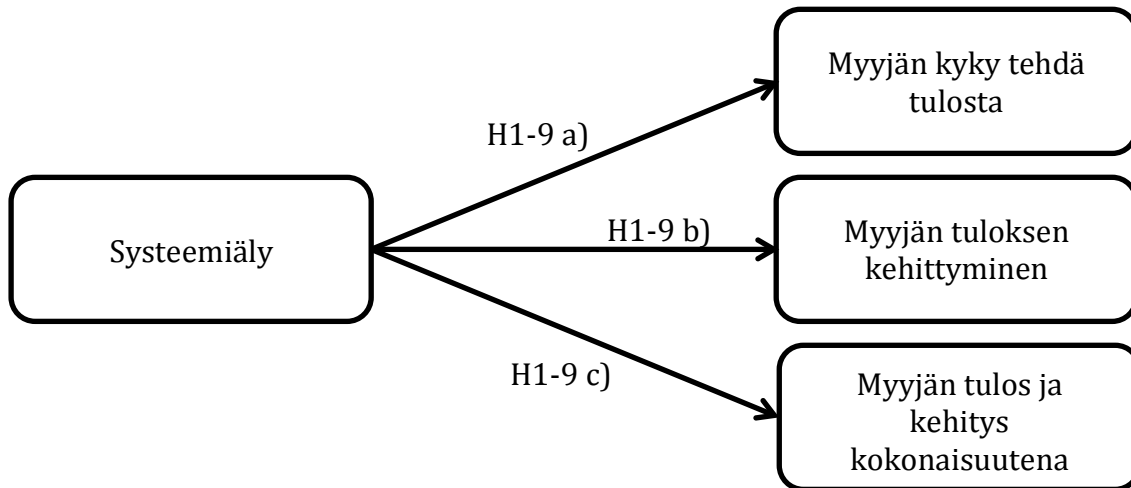
Myyjän ja asiakkaan yhdessä luoma systeemi on loppujen lopuksi merkittävää sen kannalta syntyykö kauppa vai ei. Yksittäiset vaikutustaktiikat, argumentit, kysymykset ja tulkinnot myyjän puolelta, olkoonkin kuinka tilanteeseen sopivia ja nerokkaita tahansa, saavat merkittävyyteensä ainoastaan sen kokonaisuuden kautta, jonka myyjä luo yhdessä asiakkaansa kanssa hetki hetkeltä. Systeemiäly tulee sitä myös vaistomaisemmaksi, mitä enemmän myyjä kasvaa kokemuksensa mukana. Ennen tai myöhemmin eteen voi tulla tilanne, jossa myyjä saavuttaa parempia tuloksia kuin mikään teoria olisi antanut ymmärtää olevan mahdollista. Harjoittelun avulla myyjälle on kehittynyt kyky aistia myyntitilanteen dynamiikkaa ja herkkyyys toimia vuorovaikutteisissa systeemeissä. Systeemiälykäs myyjä uskaltaa luottaa intuitioonsa ja muihin vaistomaisiin ”tyyppi 1” -taitoihinsa ollessaan yhteydessä asiakkaaseensa. Myyjän käyttää herkkyyksiään voimavaranaan uppoutuessaan myyntitilanteeseen. Hän uskaltaa tehdä sen, minkä hän uskoo olevan oikein pitäen toissijaisena teoreettista oikeutusta teoilleen. (Martela & Saarinen, 2013)

Esitän, että myyjä voi saavuttaa todellisia huipputuloksia, kun hänen systeemiälynsä on käytössä kokonaisuutena. Hän kykenee havaitsemaan systeemit ja olemaan niihin sanattomasti yhteydessä. Hän suhtautuu niihin myönteisesti ja kekseliäällä mielellä. Hän on pohtiva ja toimii viisaasti. Hän heittäytyy systeemeihin mukaan ja saa asioita aikaan. Tämän perusteella esitän viimeisen hypoteesini.

Hypoteesi 9: Systeemiäly kokonaisuutena on yhteydessä myyjän a) kykyyn tehdä tulosta, b) tuloksen kehitykseen sekä c) tulokseen ja kehitykseen kokonaisuutena.

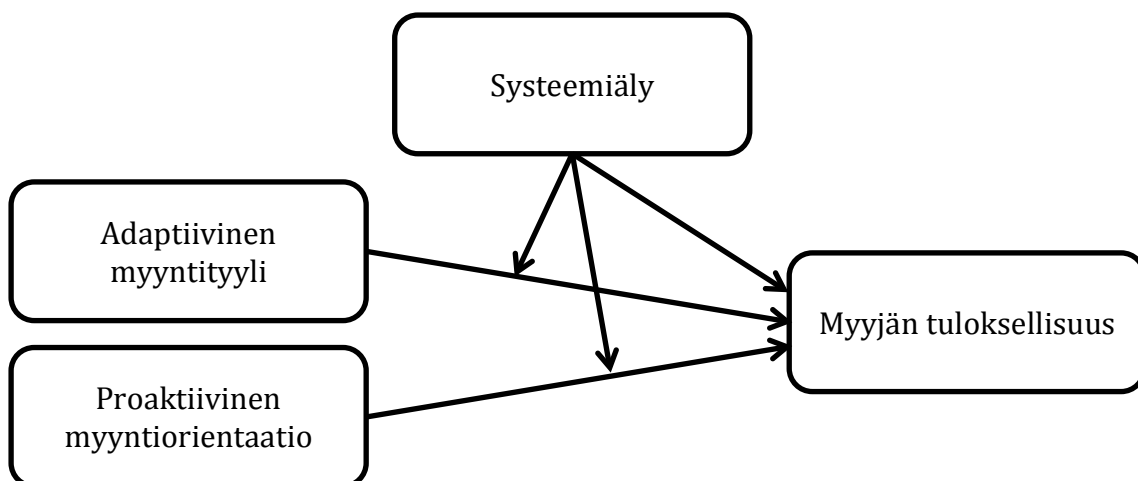
2.2 Teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa tutkitaan systeemiällyn yhteyttä myyjän kykyyn tehdä tulosta, tuloksen kehitykseen sekä tulokseen ja kehitykseen kokonaisuutena. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Vaikka systeemiälykäs ihminen voisi olla hyvä toteuttamaan adaptiivista myyntityyliä ja proaktiivista myyntiorientaatiota, ei tätä yhteyttä tutkita. Tutkimus pyrkii ensisijassa selvittämään onko systeemiälyllä ylipäättään merkitystä myynnin tuloksellisuuden kannalta, joten tarkemmat selvitykset jätetään tuleviin tutkimuksiin. Tästä lisää kappaleessa 6.4 Tulevaisuuden tutkimussuunnat. Vaihtoehtoinen tutkimusasetelma on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Vaihtoehtoinen tutkimusasetelma.

3 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät

3.1 VMP Groupin esittely

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä VMP Groupin kanssa. VMP on yksi Suomen johtavista henkilöstöpalvelualan yrityksistä. Konsernin palveluita ovat henkilöstönvuokraus ja rekrytointipalvelut. Vuosittain VMP työllistää 12 000 työntekijää 3000 asiakasyritykseen. (VMP Group, 2015)

VMP:n asiakkaat tyypillisesti tarvitsevat joko väliaikaista työvoimaa tai apua rekrytointiin. Väliaikaisiin tarpeisiin VMP vuokraa työntekijöitä yrityksille ja hoitaa tässä tapauksessa kaikki työnantajan velvoitteet. Rekrytoinnissa VMP auttaa asiakkaitaan löytämään lahjakkuudet ja asiakkaalle jää vain työntekijän valinta. Joissain tapauksissa yritys voi myös rekrytoida ensin heille vuokratyötä tehneen henkilön. Muita VMP:n palveluita ovat muun muassa koulutus ja kehittäminen sekä ulkoistaminen. (VMP Group, 2015)

VMP Group toimii franchising periaatteella. Konsernin myyntiorganisaatio muotoutuu siten, että konserni työllistää itse myyjänsä suuremmilla paikkakunnilla Helsinki, Hämeenlinna, Jyväskylä, Oulu, Pori, Rauma, Tampere, Turku ja Vaasa. Näiden lisäksi yrityksellä on 31 paikkakunnilla toimipisteitä, jotka toimivat omina yrityksinään franchising periaatteella. Franchising periaatteella toimivien yritysten myynnin hoitaa pääasiassa franchising-yrittäjä. Joillakin franchising-yrittäjistä on myös palkattuna omia myyjiä.

3.2 Koeasetelma

Tutkimuksessa tutkittiin VMP Groupin myyjiä kolmesta näkökulmasta: 1) myyjän itsearvio, 2) esimiehen arvio myyjästä sekä 3) asiakkaan arvio myyjästä. Tutkittuja myyjiä oli kolmea tyyppiä: 1) konsernilla suoraan töissä olevat myyjät, 2) franchising-yrittäjänä toimivat myyjät sekä 3) franchising-yrittäjillä työsuhteessa olevat myyjät.

Tutkimukseen haastateltavien myyjien ja esimiehien yhteystiedot saatiin VMP Groupin myyntijohtajalta. Asiakkaiden osalta pyydettiin tutkimusta varten yhteystietoja sellaisilta asiakkailta, jotka arvioitava myyjä oli tavannut ja mielellään useamman kerran. Yhteystiedot pyydettiin antamaan sattumanvaraisesti. Asiakkaiden yhteystiedot saatiin yrityksellä suoraan töissä olevien myyjien osalta myös VMP Groupin myyntijohtajalta. Franchising-yrittäjien sekä franchising-yrittäjillä työsuhteessa olevien myyjien yhteystiedot kysyttiin franchising-yrittäjiltä.

Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä. Kysely lähetettiin sähköpostilla kaikille haastateltaville. Sähköpostissa oli linkki selaimella täytettävään Google Forms – lomakkeeseen (Google Inc., 2014). Niille, jotka eivät olleet vastanneet sähköpostipyynnöstä huolimatta, soitettiin ja pyydettiin vastaamaan. Kaksi haastateltavaa halusivat vastata puhelimesta, jolloin haastattelija täytti saman nettilomakkeen ja kyseli kysymykset kommentoimatta sellaisenaan vastaajalta. Vastaajille painotettiin, että yksittäiset vastaukset tulevat vain tutkijoiden käyttöön.

Myyjiä pyydettiin täyttämään kysely itsestään. Esimiehiä pyydettiin täyttämään kysely jokaisesta myyjästään erikseen. Tyypillisesti esimiehet täyttivät yhdestä tai kahdesta myyjästä esimies kyselyn. Muutamalla esimiehellä vastauksia kertyi kuitenkin enemmän: 4, 7 ja 21 vastausta esimiestä kohden. Osa esimiehistä (etenkin franchising-yrittäjät) täyttivät sekä arvion itsestään että esimieskyselyn jokaisesta myyjästään. Asiakkaiden osalta vastausta kysyttiin kahdelta asiakkaalta myyjää kohden ja tarkoituksena oli käyttää tutkimuksessa vain ensimmäisenä vastannutta. Yhdeltäkään myyjältä ei kuitenkaan saatu vastausta kahdelta eri asiakkaalta. Alla olevassa taulukossa on esitetty kyselyyn vastanneiden määrät.

Taulukko 2 Tutkimukseen vastanneiden määrät.

	Pyydetty vastausta (henkilöä)	Vastanneet (henkilöä)	Vastaus-prosentti	Yksittäiset vastaukset (kpl)
Myyjät	44	33	75 %	33
Esimiehet	11	10	90,9 %	40
Asiakkaat	57	26	45,6 %	26

3.3 Käytetyt mittarit

Tutkimuksessa mitattiin myyntitulosta sekä myyjän systeemiälyä. Myyntitulosta mitattiin sekä arviointeihin perustuvilla mittareilla että kvantitatiivisilla mittareilla. Systeemiälyä mitattiin arviointiin perustuvalla kyselyllä. Lisäksi myyjiltä kysyttiin heidän taustastaan. Käytetyt mittarit on esitelty tässä luvussa.

3.3.1 Myyntituloksen mittaaminen

Myyntiä voidaan mitata käyttämällä

1. kvantitatiivisia myyntituloksesta kertovia mittareita
2. toisten arviointia myyjän tuloksellisuudesta tai
3. itsearviointia. (Behrman & Perreault, 1982)

Kvantitatiivisia mittareita ovat muun muassa myyjän myymä liikevaihto, tulos tai kauppojen määrä tietyllä aikavälillä. Kvantitatiiviset mittarit eivät kuitenkaan anna täysin objektiivista kuvaa yksittäisen myyjän suoriutumisesta. Muun muassa yritysten kilpailuasema, myyjien sijainti, myydyt tuotteet ja asiakkaat vaikuttavat myyntitulokseen myyjän oman suoriutumisen lisäksi. Jos kvantitatiivisia mittareita haluaa käyttää, on nämä asiat pyrittävä kontrolloimaan pois. Siltikin kvantitatiiviset mittarit eivät välttämättä anna kovinkaan objektiivisia tuloksia silloin kun myydään tiimillä, lähetysmyynnissä tai jos myyntisyklit ovat pitkiä. (Behrman & Perreault, 1982)

Muut voivat arvioida myyjän tuloksellisuutta, kuten esimiehet ja asiakkaat. Esimies voi arvioida myyjän tuloksellisuutta myyntityössä suoraan tai epäsuorasti myyjän vaikutusta yrityksen myyntiin. Esimiesten arviot eivät aina ole kovin luotettavia varsinkaan silloin, kun heitä ei ole koulutettu arvioimaan alaisiaan. Esimiesten voi olla myös vaikea arvioida myyjän suoriutumista, koska myyjä tekee usein myyntityötään asiakkaiden luona tai muuten yrityksen ulkopuolella. Näin esimies ei useinkaan välttämättä näe myyjää myyntityössä vaan käsitys muodostuu lähinnä myyjän raportoinnin perusteella. Myös henkilökohtaiset suhteet voivat vaikuttaa esimiehen arvioon myyjän suoriutumisesta. Myyjien esimiehet ovat joskus myös kyvyttömiä tai haluttomia erottelemaan alaistensa suoriutumista

toisistaan. (Behrman & Perreault, 1982) Myyntijohtajat ovat myös taipuvaisempia pitämään ekstroverttisiä myyjiään parempina ja antavat tutkimuksissa heille suotuisammat arviot kuin muille myyjille (Furnham & Fudge, 2008). Ongelmia datan analysoimisessa voi tulla etenkin silloin kuin useat eri esimiehet arvioivat eri tavoin alaisiaan, toiset karkeammin toiset armollisemmin. Asiakkaat voivat myös arvioida myyjän suoritusta etenkin niiltä osin, kun se vaikuttaa heidän asenteeseensa yritystä kohtaan ja ostamiseensa yritykseltä. (Behrman & Perreault, 1982)

Myyjää tietää itse parhaiten työnsä vaatimukset, kuinka hän suoriutuu ja mitä työssä voitaisiin saavuttaa. Itsearviot, joissa on vain yksi tai muutama kysymys voivat olla vääristyneitä johtuen myyjän omasta käsityksestä siitä mitä hän tekee hyvin. Myyjä saattaa arvioida vain jotain osa-aluetta itsessään eikä kokonaisvaltaisesti suoritustaan. Tätä ongelmaa voidaan ratkaista osin sillä, että jokaisesta työn osa-alueesta esitetään kysymykset erikseen. Toinen ongelma mikä itsearvioissa saattaa tulla vastaan on se, että myyjät voivat arvioida itseään avokätisesti. Tätä voidaan osin helpottaa sillä, että kerrotaan selkeästi vastausten olevan nimettömiä tai ainakin luottamuksellisia eikä yksittäisen myyjän antamia vastauksia näytetä esimerkiksi heidän esimiehilleen. (Behrman & Perreault, 1982)

3.3.2 Arviointeihin perustuvat tulosmittarit

Tutkimuksessa kysyttiin sekä myyjän esimieheltä että kollegoilta myyjän suoriutumisesta. Heitä pyydettiin arvioimaan myyjän suoriutumista Likert-asteikolla 1-7. Lisäksi kysyttiin heidän arviotaan siitä, miten kyseinen myyjä myötävaikuttaa muiden myyjien suoritukseen. Samat kysymykset esitettiin myyjälle itselleen. Taulukossa 3 on esitetty myyjiltä sekä heidän esimiehiltään kysytyt myyjän suoriutumista mittaavat kysymykset. Komponenttianalyysin perusteella kysymykset yhdistettiin sekä myyjien että esimiesten osalta myyjään tuloksellisuutta mittaavaksi komponenteiksi (8 kysymystä kummassakin).

Taulukko 3. Kysymykset myyjän tuloksen mittaamiseksi myyjiltä itseltään sekä heidän esimiehiltään.

Kysymykset myyjille

Viimeisen vuoden aikana verrattuna muihin myyjiin yrityksessäsi, kuinka...

1. Nopeasti saat saa myytyä yrityksen uusia tuotteita?*
2. Hyvin tunnistat tunnistaa merkittäviä asiakkaita ja myyt heille?*
3. Paljon saat saa myytyä tai tehtyä sopimuksia, jotka tuottavat pitkällä aikavälillä?*
4. Hyvin saavutat saavuttaa kaikki myyntitavoitteesi vuoden kuluessa?*
5. Tyytyväisiä asiakkaasi asiakkaat ovat?
6. Hyvin myyntisi myynti on kehittynyt?
7. Myönteinen vaikutus sinulla on muiden myyjien suoriutumiseen?
8. Myönteinen vaikutus sinulla on yrityksen ilmapiiriin?

Kysymykset esimiehille

Viimeisen vuoden aikana verrattuna muihin myyjiin yrityksessäsi, kuinka...

1. Nopeasti henkilö saa myytyä yrityksen uusia tuotteita?*
2. Hyvin henkilö tunnistaa merkittäviä asiakkaita ja myyt/myy heille?*
3. Paljon henkilö saa myytyä tai tehtyä sopimuksia, jotka tuottavat pitkällä aikavälillä?*
4. Hyvin henkilö saavuttaa kaikki myyntitavoitteesi/myyntitavoitteensa vuoden kuluessa?*
5. Tyytyväisiä henkilön asiakkaat ovat?
6. Hyvin henkilön myynti on kehittynyt?
7. Myönteinen vaikutus henkilöllä on muiden myyjien suoriutumiseen?
8. Myönteinen vaikutus henkilöllä on yrityksen ilmapiiriin?

* (Behrman & Perreault, 1982)

Myyntitulosta mitattiin myös asiakasarviolla. Asiakkaat arvioivat luottamustaan (4 kysymystä) ja tyytyväisyyttään (3 kysymystä) myyjään sekä aikomustaan olla kanssakäymisessä myyjän kanssa tulevaisuudessa (4 kysymystä) Likert-asteikolla 1-7. Kysymykset yhdistettiin komponenttianalyysiin perusteella yhdeksi asiakkaan näkökulmasta myyjän tulosta arvioivaksi komponentiksi (11 kysymystä). Käytetyt kysymykset on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Asiakkaiden arvio myyjän tuloksellisuudesta. (Ramsey & Sohi, 1997)

Asiakkaan luottamus myyjään

1. Henkilö oli ystävällinen ja lähestyttävä
 2. Henkilö oli vilpitön
 3. Henkilö oli rehellinen
 4. Minulla oli turvallinen tunne asioidessani henkilön kanssa
-

Asiakkaan tyytyväisyys myyjään

5. Henkilö piti minuun yhteyttä sopivassa määrin
 6. Olen tyytyväinen henkilön palvelemistasoon
 7. Yleisesti ottaen, olen tyytyväinen henkilöön
-

Asiakkaan odotukset tulevaisuuden kanssakäymisestä myyjän kanssa

8. Olen todennäköisesti yhteydessä henkilöön uudestaan
 9. Olen halukas keskustelemaan ostamisesta tämän henkilön kanssa uudestaan
 10. Suunnittelen ostavani tältä henkilöltä tulevaisuudessakin
 11. Ostan tältä henkilöltä uudestaan
-

Lopuksi kaikki tulosta arvioivat mittarin yhdistettiin yhdeksi komponentiksi, jota kutsutaan 360° -tulosarvioksi. 360° -tulosarvio on muodostettu myyjän, esimiehen ja asiakkaan tulosarvioiden keskiarvoista niiden tulosten osalta, joissa kaikista kolmesta näkökulmasta oli arvio. Tulosarvioiden keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Myyjän tuloksellisuuden arvioiden keskiarvot (M) ja keskihajonnat (SD) myyjän itsensä, esimiehen ja asiakkaan arvioimana sekä yhdistettynä 360° -tulosarviona.

Myyjä		Esimies		Asiakas		360° -tulosarvio	
M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
5,1	0,63	5,12	1,18	6,04	1,04	5,43	0,59

3.3.3 Kvantitatiiviset tulospittarit

Tutkimuksessa kerättiin myyjän myymä liikevaihto, myyntikateprosentti sekä budjetti (myyntitavoite) vuosilta 2011-2013. Luvut saatiin myyjien esimiehiltä sekä joidenkin franchising-yrittäjien tapauksissa yrittäjiltä itseltään. Taulukossa 6 on esitetty saadut vastaukset. Vuodelta 2012 hylättiin kolme saatua vastausta (liikevaihto ja myyntikate-%), sillä kyseiset myyjät olivat aloittaneet vasta loppuvuodesta 2012. Vuoden 2013 myyntikatteesta hylättiin kaksi vastausta. Yksi

myyjä oli aloittanut vasta loppuvuodesta 2013 ja toinen hylättiin, sillä kyseessä erittäin suuri liikevaihto uudella myyjällä, joka aiheutui yhdestä isosta asiakkaasta.

Taulukko 6. Tutkimukseen kerätty taloudelliset tunnusluvut ja vastausmäärät.

Vastaukset	Liikevaihto			Myyntikate-%			Budjetti		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Hylätyt	0	3	2	0	3	2	0	0	0
Ei vastausta	20	16	8	32	16	8	23	20	12
Hyväksytyt	24	25	34	12	25	34	21	24	32

Myyjän kykyä tehdä tulosta mitattiin kvantitatiivisesti vuoden 2013 myyntikatteella. Toteutunut myyntikate laskettiin seuraavalla kaavalla:

$$Toteutunut\ myyntikate = Liikevaihto \times Myyntikate - \%.$$

Tuloksen kehittymistä mitattiin myyntikatteen kehityksellä vuodesta 2012 vuoteen 2013. Vuoden 2011 lukuja ei käytetty, sillä myyntikate-% saatiin vain 12 myyjältä. Myyntikatteen kehitys laskettiin seuraavalla kaavalla:

$$Myyntikatteen\ kehitys = \frac{Toteutunut\ myyntikate(2013)}{Toteutunut\ myyntikate(2012)}$$

3.3.4 Myyjän tuloksen ja kehityksen kokonaisuutena mittaaminen

Myyjän tulosta ja kehitystä kokonaisuutena arvioitiin muuttujalla, joka yhdistää 360° -tulosarvion ja myyntikatteen kehityksen mittarit. 360° -tulosarviota käytettiin, koska sen todettiin olevan parempi mittari myyjän kyvylle tehdä tulosta (kts.luku 4.1.1 Tulosarvioiden suhde toisiinsa). Koska muuttujat mittaavat eri asioita ja ovat asteikoiltaan erilaisia jaettiin muuttujat ensin omilla keskiarvoillaan. Tämän jälkeen uusi muuttuja laskettiin keskiarvoisten 360° -tulosarvion ja myyntikatteen kehityksen keskiarvona niiltä osin, kun molemmissa oli arvoja. Muuttujan laskentakaava on:

$$360^{\circ}kehitys = Mean\left(\frac{360^{\circ}-tulosarvio}{Mean(360^{\circ}-tulosarvio)}, \frac{Myyntikatteen\ kehitys}{Mean(Myyntikatteen\ kehitys)}\right)$$

Alla olevassa taulukossa on esitetty toteutuneen myyntikatteen, myyntikatteen kehityksen sekä yhdistetyn 360° -tulosarvion ja myyntikatteen kehityksen minimi, maksimi, keskiarvot ja keskihajonnat. Toteutunut myyntikate on tietojen luottamuksellisuuden vuoksi muutettu siten, että suurinta katetta edustaa luku 100.

Taulukko 7. Tutkimuksessa käytettyjen tulospittarien otokset, minimi, maksimi, keskiarvot ja keskihajonnat.

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Toteutunut myyntikate 2012	25	10,73	97,36	51,65	24,98
Toteutunut myyntikate 2013	34	4,35	100,00	44,49	27,86
Myyntikatteen kehitys	25	0,53	1,58	1,03	0,24
360°kehitys	13	0,64	1,31	0,98	0,18

3.3.5 Systeemiällyn mittaaminen

Systeemiällyn mittaamisessa käytettiin Törmäsen (2012) kehittämää systeemiällykyselyä, jolla voidaan mitata henkilön systeemiällyä aiemmin esitellyn kahdeksan eri piirteen kautta. Kyselyssä on 47 kysymystä, jotka mittaavat näitä piirteitä sekä systeemiällyä kokonaisuutena. Vastaja arvioi itsestään esitettyjä väittämiä Likert-asteikolla yhdestä seitsemään, jossa 1 = en koskaan ja 7 = aina.

Systeemiällyn mittaamisessa tulee se ongelma, että vaikka toimisimme erittäin systeemiällykkäästi toisissa ympäristöissä, voi meillä olla vaikeuksia sopeuttaa toimintaamme toisissa konteksteissa. Saatamme olettaa, että kaikki ympäristöt ovat samankaltaisia niiden ympäristöjen kanssa, jotka ovat meille tuttuja. (Hämäläinen et al., 2014) Myyjä voi siis olla äärimmäisen systeemiällykäs tehdessään myyntityötä. Kuitenkin voi olla, että tämä sama kyvykkyys ei ole käytössä esimerkiksi kotona. Voi itse asiassa olla, että henkilö nimenomaan käyttäytyy samalla tavalla kotona kuin töissä olettaen, että samat käyttäytymismallit toimivat siellä. Tämä tekee systeemiällyn arvioimisesta haastavaa. Pitäisikö arvioida ihmistä kokonaisuutena vai tiettyyn kontekstiin sidottuna, esimerkiksi myyntityöhön. Vai onko arvio joka tapauksessa väritynyt tietyn tai tiettyjen kontekstien kautta, vaikka pyrkisikin arvioimaan kokonaisuutta?

Tutkimuksessa pyydettiin myyjiä arvioimaan systeemiälyä yleisesti jokapäiväisessä elämässä. Esimiehiä ja asiakkaita pyydettiin arvioimaan myyjiä yleisesti. Alkuperäistä itsearviota käytettiin mittaamaan myyjän systeemiälykkyyttä myyjän omasta näkökulmasta. Lisäksi itsearvio muunnettiin kyselyksi, jossa henkilö voi arvioida toisen henkilön systeemiälykkyyttä. Tätä kyselyä käytettiin kyselyssä, jossa esimiehet ja asiakkaat arvioivat kunkin myyjän systeemiälykkyyttä. Kyselyissä kysymykset oli esitetty sattumanvaraisessa järjestyksessä. Käytetyt kysymykset on esitetty liitteissä 1 ja 2.

Lopuksi kaikki näkökulmat (myyjän, esimiehen ja asiakkaan) yhdistettiin yhdeksi myyjän systeemiälyä kuvaavaksi muuttujaksi jokaisen piirteen osalta. Sitä kutsutaan tässä tutkimuksessa 360° -arvioksi. Myyjän systeemiällyn piirteistä saatujen vastausten keskiarvot ja -hajonnat on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Myyjän systeemiällyn piirteiden keskiarviot (M) ja keskihajonnat (SD) myyjän itsensä, esimiehen ja asiakkaan arvioimana sekä yhdistettynä 360° arviona.

	Myyjä		Esimies		Asiakas		360° -arvio	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
1. Systeeminen havaintokyky	5,62	0,56	5,03	1,09	5,65	0,99	5,44	0,44
2. Sanaton yhteys	5,54	0,67	5,29	1,09	5,84	0,96	5,57	0,62
3. Myönteisyys	4,96	0,89	4,61	1,02	5,35	0,56	4,99	0,60
4. Kekseliäs mieli	5,58	0,74	4,98	1,30	5,52	0,89	5,34	0,66
5. Pohtivuus	5,40	0,45	4,85	0,98	5,11	0,95	5,09	0,51
6. Viisaus toiminnassa	5,03	0,68	5,07	1,04	5,56	1,05	5,24	0,53
7. Heittäytyvä mukanaolo	5,43	0,64	5,02	1,10	5,52	1,03	5,30	0,64
8. Aikaansaavuus	5,68	0,68	5,43	1,13	5,78	0,83	5,59	0,45
Systeemiäly Kokonaisuutena	5,39	0,42	5,01	0,90	5,51	0,80	5,30	0,44

3.3.6 Myyjien ikä ja kokemus

Myyjiltä kysyttiin lisäksi heidän iästään ja kokemuksestaan seuraavilla kysymyksillä:

1. Syntymävuotesi?

2. Kuinka kauan olet ollut urallasi markkinointi- tai myyntitehtävissä tai johtanut näitä toimintoja?
3. Kuinka kauan olet palvellut nykyisessä yrityksessäsi?
4. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä tehtävässäsi?

He vastasivat kysymyksiin 2-4 Likert-asteikolla 1-7, missä 1=ei lainkaan, 2=alle vuoden, 3=1-5 vuotta, 4=5-10 vuotta, 5=10-15 vuotta, 6=15-20 vuotta, 7=Yli 20 vuotta.

3.4 Käytettyjen mittarien reliabiliteetti

Mittarien reliabiliteetit ovat yleisesti hyvällä tasolla. Reliabiliteetit ovat heikkoja myyjän itsearvion pohtivuus ja viisaus toiminnassa -piirteiden osalta sekä asiakkaan arvioiman myönteisyyden osalta. Toisaalta Törmäsen (2012) mukaan itsearvion reliabiliteetit ovat hyvällä tasolla kaikkien piirteiden osalta. Taulukossa 9 on esitetty yhteenveto tutkimuksessa käytetyistä ulottuvuuksista, kysymysten lukumääristä ja reliabiliteeteista. Törmäsen (2012) saamat reliabiliteetit systeemiälyn itsearviolle on esitetty taulukossa 10.

Taulukko 9. Yhteenveto tutkimuksessa käytetyistä ulottuvuuksista, kysymysten lukumääristä ja reliabiliteeteista (Cronbach's Alpha -arvot).

Nimi	Kysymysten lukumäärä	Reliabiliteetti
Myyjän itsearvio		
1. Systeeminen havaintokyky	6	0,801
2. Sanaton yhteys	6	0,731
3. Myönteisyys	7	0,741
4. Kekseliäs mieli	5	0,704
5. Pohtivuus	8	0,548
6. Viisaus toiminnassa	5	0,489
7. Heittäytyvä mukanaolo	5	0,709
8. Aikaansaavuus	5	0,621
Systeemiäly kokonaisuutena	47	0,881
Tulos	8	0,776
Esimiehen arvio		
1. Systeeminen havaintokyky	6	0,945
2. Sanaton yhteys	6	0,932

3. Myönteisyys	7	0,828
4. Kekseliäs mieli	5	0,926
5. Pohtivuus	8	0,924
6. Viisaus toiminnassa	5	0,827
7. Heittäytyvä mukanaolo	5	0,919
8. Aikaansaavuus	5	0,918
Systeemiäly kokonaisuutena	47	0,977
Tulos	8	0,932
Asiakkaan arvio		
1. Systeeminen havaintokyky	6	0,950
2. Sanaton yhteys	6	0,892
3. Myönteisyys	7	0,339
4. Kekseliäs mieli	5	0,854
5. Pohtivuus	8	0,885
6. Viisaus toiminnassa	5	0,918
7. Heittäytyvä mukanaolo	5	0,914
8. Aikaansaavuus	5	0,842
Systeemiäly kokonaisuutena	47	0,971
Tulos	11	0,984
360° -arvio		
1. Systeeminen havaintokyky	18	0,784
2. Sanaton yhteys	18	0,810
3. Myönteisyys	21	0,802
4. Kekseliäs mieli	15	0,810
5. Pohtivuus	24	0,766
6. Viisaus toiminnassa	15	0,622
7. Heittäytyvä mukanaolo	15	0,845
8. Aikaansaavuus	15	0,604
Systeemiäly kokonaisuutena	141	0,965
Tulos	27	0,912
360°kehitys	2	0,667

Taulukko 10. Systeemiällyn itsearviointikyselyn reliabiliteetit (Cronbach's Alpha arvot) Törmäsen (2012) mukaan.

Piirre	Reliabiliteetti
1. Systeeminen havaintokyky	0,88
2. Sanaton yhteys	0,83
3. Myönteisyys	0,83
4. Kekseliäs mieli	0,84
5. Pohtivuus	0,83
6. Viisaus toiminnassa	0,82
7. Heittäytyvä mukanaolo	0,72
8. Aikaansaavuus	0,77
Systeemiäly kokonaisuutena	0,95

4 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset analysoitiin SPSS Statistics ohjelmistolla käyttäen Pearsonin korrelaatiota. Tässä luvussa esitän ensin, miten eri muuttujat suhteutuvat toisiinsa ja analysoin mitkä muuttujat mittaavat paremmin tutkittuja hypoteeseja. Tämän jälkeen käyn läpi varsinaiset tutkimustulokset siitä, miten systeemiäly suhtautuu myyjän tuloksellisuuteen. Tutkimustulokset on myös esitetty tiivistetysti kappaleessa 5 Yhteenveto.

4.1 Muuttujien suhteet toisiinsa

4.1.1 Tulosarvioiden suhde toisiinsa

Myyjien kykyä tehdä tulosta mitattiin tulosarvioilla ja todelliseen myyntikatteeseen perustuvilla mittareilla. Myyjä teki arvion omasta tuloksellisuudestaan (myyjä) ja esimies arvioi myyjän tuloksellisuuden (esimies). Asiakkaan tulosarvio koski hänen luottamustaan ja tyytyväisyyttään myyjään sekä odotuksiaan olla tulevaisuudessa kanssakäymisessä myyjän kanssa (asiakas). Näistä yhdistettiin summamuuttuja, jota kutsutaan 360° -tulosarvioksi. Lisäksi myyjän kykyä tehdä tulosta mitattiin vuoden 2013 myyntikatteella (kate) sekä myyntikatteen kehitystä vuodesta 2012 vuoteen 2013 (kehitys).

360° -tulosarvio korreloi merkittävästi myyjän ($p < 0,05$), esimiehen ($p < 0,01$) ja asiakkaan ($p < 0,01$) tulosarvion kanssa sekä myyntikatteen kehityksen kanssa ($p < 0,05$). Kate puolestaan ei korreloi minkään muun tulosarvion kanssa.

Näyttää siltä, että yhdistetty 360° -arvio kuvaa parhaiten myyjän tuloksellisuutta kokonaisuudessaan. Myyntikate ei puolestaan vaikuttaisi kuvaavan tulosta kovinkaan hyvin. Myyntikatteen rajoituksia myyjän kyvyn tehdä tulosta kuvaamisessa on analysoitu lisää luvussa 6.3 Rajoitukset.

Keskenäiset korrelaatiot tulosarvioiden sekä myyntikatteen ja myyntikatteen kehityksen välillä on esitetty taulukossa 11.

Taulukko 11. Korrelaatiot myyjän itsensä, esimiehen, asiakkaan ja näistä yhdistetyn 360° -tulosarvion sekä katteen ja kehityksen välillä.

		Myyjä	Esimies	Asiakas	360°	Kate	Kehitys
Myyjä	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	35					
Esimies	Pearson Correlation	,251	1				
	Sig. (2-tailed)	,166					
	N	32	40				
Asiakas	Pearson Correlation	,086	,184	1			
	Sig. (2-tailed)	,697	,424				
	N	23	21	24			
360°	Pearson Correlation	,466*	,747**	,682**	1		
	Sig. (2-tailed)	,029	,000	,001			
	N	22	22	21	22		
Kate	Pearson Correlation	,136	,252	-,082	-,051	1	
	Sig. (2-tailed)	,481	,171	,723	,837		
	N	29	31	21	19	34	
Kehitys	Pearson Correlation	,261	,235	,442	,619*	,093	1
	Sig. (2-tailed)	,252	,280	,113	,024	,657	
	N	21	23	14	13	25	25

** p < 0,01, * p < 0,05

4.1.2 Systeemiälyarvioiden suhde toisiinsa

Myyjän systeemiälyä arvioitiin siten, että myyjä täytti systeemiälykyselyn itsestään (myyjä). Myös esimiehet ja asiakkaat arvioivat myyjän systeemiälykkyyden. Näistä arvioista yhdistettiin summamuuttuja, jotka kutsutaan 360° -systeemiälyarvioksi (360°)

Myyjän itsensä arvioimana systeemiäly ei näyttäisi korreloivan muiden arvioiden kanssa. Asiakasarvion kanssa se korreloi jopa lievästi negatiivisesti. Esimiehen arvioimana myyjän systeemiäly korreloi ($p < 0,01$) 360° -arvion kanssa. Myös asiakkaan arvio korreloi 360° -systeemiälyarvion kanssa ($p < 0,01$).

360° -systeemiälyarvio näyttäisi kuvaavan parhaiten myyjän systeemiälyä kokonaisuutena. Yksittäisistä arvioista parhaiten myyjän systeemiälyä näyttäisi kuvaavan esimiehen arvio. Myyjät näyttäisivät arvioivan itseänsä selvästi eri

tavalla kuin esimiehet ja asiakkaat. Tätä on pohdittu lisää luvussa 6.3 Rajoitukset. Korrelaatiot eri systeemiäarvioiden välillä on esitetty taulukossa 12.

Taulukko 12. Korrelaatiot myyjän systeemiälystä myyjän itsensä, esimiehen ja asiakkaan arvioimana sekä näistä yhdistetyn 360° -arvion välillä.

		Myyjä	Esimies	Asiakas	360°
Myyjä	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	35			
Esimies	Pearson Correlation	,020	1		
	Sig. (2-tailed)	,911			
	N	33	41		
Asiakas	Pearson Correlation	-,222	,209	1	
	Sig. (2-tailed)	,286	,326		
	N	25	24	26	
360°	Pearson Correlation	,119	,795**	,684**	1
	Sig. (2-tailed)	,579	,000	,000	
	N	24	24	24	24

4.1.3 Iän ja kokemuksen suhde myyjän tulokseen

Myyjiltä pyydettiin tietoja syntymävuodestaan ja kokemuksestaan. Korrelaatio iän ja myyntikatteen sekä nykyisessä tehtävässä oloajan ja myyntikatteen välillä on merkittävä 0,05-tasolla sekä korrelaatio markkinointi ja myyntikokemuksen ja myyntikatteen sekä nykyisessä yrityksessä oloajan välillä on merkittävä 0,01-tasolla. Myyntikatteen kehityksen kanssa iällä, markkinointi- ja myyntikokemuksella sekä ajalla nykyisessä yrityksessä näyttäisi olevan lievää negatiivista korrelaatiota. Myyjän itsearvion kanssa muuttujat eivät korreloi. Esimiesarvion kanssa korreloi lievästi markkinointi- ja myyntikokemus sekä aika nykyisessä yrityksessä. Asiakasarvion kanssa kaikilla muuttujilla on negatiivista korrelaatiota kuten myös myyntikatteen kehityksen kanssa. 360° -tulosarvio ja nykyisessä yrityksessä vietetyn aika korreloivat negatiivisesti merkitsevästi 0,05-tasolla. Ikä ja nykyisessä tehtävässä vietetty aika korreloivat lievästi 360° -tulosarvion kanssa.

Korrelaatiot myyntikatteen kanssa johtuvat todennäköisesti siitä, että VMP Groupin myyjällä kestää aikansa saada oma asiakaskuntansa. Tämän jälkeen nämä asiakkaat jatkavat tilaamista ja mahdollisesti tilaavat myös enemmän samalla kun myyjä voi käyttää aikansa hankkiakseen uusia asiakkaita. Mitä kauemmin myyjä siis on samassa tehtävässä, sitä suuremmaksi hänen liikevaihtonsa ja siten myyntikatteen todennäköisesti kasvaa. Mahdollista on myös, että myyjät jotka ovat olleet kauan yhtiön palveluksessa ja joiden myyntikate ei ole kasvanut odotetusti on irtisanottu tai siirretty toisiin tehtäviin. Siksikin nykyisessä tehtävässä vietetty aika voi korreloida korostetusti myyntikatteen kanssa.

Liikevaihdon kehityksen lievä negatiivinen korrelaatio muuttujien kanssa voi johtua siitä, että aluksi pienen asiakaskunnan kasvattaminen on helpompaa kuin ison asiakaskunnan. Kokemattomalla myyjällä saattaa myös olla nälkää enemmän kasvattaa myyntiään toisin kuin kokeneella myyjällä.

Esimiehet näyttäisivät näkevän lievästi positiivisemmin henkilöt, jotka ovat olleet tehtävässä kauemmin. Tämä saattaa johtua siitä, että he myös tekevät yritykselle enemmän liikevaihtoa ja tulosta. Asiakkaat arvioivat hieman negatiivisemmin kokeneemmat myyjät.

Kaiken kaikkiaan tulos näytetään arvioivan sitä negatiivisemmin mitä vanhempi ja kokeneempi henkilö on. Samoin myyntikatteen kehitys näyttää hidastuvan ja jopa hieman taantuvan iän ja kokemuksen karttuessa. Myyntikate sen sijaan on sitä korkeampi, mitä enemmän ikää ja kokemusta henkilöllä on. Iän ja kokemuksen suhde myyjästä annettuihin arvioihin on esitetty taulukossa 13.

Taulukko 13. Myyjän iän ja kokemuksen suhde hänestä annettuihin arvioihin, myyntikatteeseen (kate) ja myyntikatteen kehitykseen (kehitys).

		Tulosarvio					
		Myyjä	Esimies	Asiakas	360°	Kate	Kehitys
Ikä	Pearson Correlation	,078	-,006	-,229	-,298	,527**	-,256
	Sig. (2-tailed)	,655	,974	,281	,178	,003	,263
	N	35	32	24	22	29	21
Markkinointi- ja myyntikokemus	Pearson Correlation	,006	,240	-,294	-,053	,426*	-,222
	Sig. (2-tailed)	,974	,194	,173	,820	,024	,347
	N	34	31	23	21	28	20
Aika nykyisessä yrityksessä	Pearson Correlation	-,099	,090	-,357	-,480*	,450*	-,232
	Sig. (2-tailed)	,573	,625	,087	,024	,014	,313
	N	35	32	24	22	29	21
Aika nykyisessä tehtävässä	Pearson Correlation	,071	,215	-,298	-,258	,614**	-,102
	Sig. (2-tailed)	,685	,238	,157	,246	,000	,659
	N	35	32	24	22	29	21

** p < 0,01, * p < 0,05

4.1.4 Iän ja kokemuksen suhde myyjän systeemiällyyn

Iällä ja kokemuksella ei näyttäisi olevan merkittävää yhteyttä systeemiällyyn. Esimiehen systeemiällyarvion ja iän välillä näyttäisi olevan lievä negatiivinen korrelaatio. Asiakkaan arvio näyttäisi korreloivan lievästi negatiivisesti kaikkien muuttujien kanssa. 360° systeemiällyarvio näyttäisi korreloivan lievästi iän kanssa. Iän ja kokemuksen suhde myyjän systeemiällyyn on esitetty taulukossa 14.

Taulukko 14. Iän ja kokemuksen suhde myyjän systeemiällyn myyjän itsensä, esimiehen ja asiakkaan arvioimana sekä yhdistettyyn 360° -arvioon.

		Kokonaissysteemiäly			
		Myyjä	Esimies	Asiakas	360°
Ikä	Pearson Correlation	,081	-,264	-,208	-,254
	Sig. (2-tailed)	,642	,137	,318	,231
	N	35	33	25	24
Markkinointi- ja myyntikokemus	Pearson Correlation	,135	,058	-,191	,030
	Sig. (2-tailed)	,448	,751	,372	,893
	N	34	32	24	23
Aika nykyisessä yrityksessä	Pearson Correlation	,102	,116	-,273	-,126
	Sig. (2-tailed)	,560	,522	,187	,557
	N	35	33	25	24
Aika nykyisessä tehtävässä	Pearson Correlation	,112	,050	-,184	,001
	Sig. (2-tailed)	,520	,783	,379	,995
	N	35	33	25	24

4.2 Systeemiällyn suhde myyjän tuloksellisuuteen

4.2.1 Myyjän itsearvio

Myyjät jotka arvioivat itsensä myönteisesti tuloksen tekoa kuvaavilla mittareilla arvioivat itsensä myös systeemiälykkäiksi. Heittäytyvää mukanaoloa, aikaansaavuutta ja kokonaissysteemiälyä kuvaavat mittarit korreloivat merkitsevästi ($p < 0,01$) myyjän itsensä antaman tulosarvion kanssa. Esimiehen tulosarvion kanssa myyjän itsearvio korreloi lievästi negatiivisesti systeemisen havaintokyvyn ja viisauden toiminnassa osalta. Asiakkaiden tulosarvion kanssa myyjän itsearvio korreloi lievästi negatiivisesti systeemisen havaintokyvyn, myönteisyyden, kekseliään mielen, viisauden toiminnassa, aikaansaavuuden sekä kokonaissysteemiällyn kanssa. Lievää positiivista korrelaatiota on sanattoman yhteyden osalta. 360° -tulosarvion kanssa korrelaatiota on ainoastaan lievästi negatiivisesti viisauden toiminnassa osalta.

Myyntikatteen kanssa piirteet eivät korreloi lainkaan. Myyntikatteen kehityksen kanssa korreloi lievästi pohtivuus ja lievästi negatiivisesti viisaus toiminnassa piirteet.

Kaiken kaikkiaan myyjän oma systeemiälyarvio ei näyttäisi vaikuttavan merkittävästi hänen saavuttamiinsa tuloksiin muiden arvioimana eikä todellisilla rahallisilla mittareilla mitattuna. Tulos ei tue hypoteeseja vaikkakin myyjät itse arvioivat heittäytyvän mukanaolon, aikaansaavuuden ja systeemiälyn kokonaisuutena vaikuttavan merkitsevästi saavuttamiinsa tuloksiin. Myyjän itsearvion korrelaatiot tulosarvioon ja –mittareihin on esitetty taulukossa 15.

Taulukko 15. Myyjän systeemiälyn itsearvio suhteessa myyjän, esimiehen, asiakkaan antamaan ja näistä yhdistettyyn 360° -tulosarvioon sekä myyntikatteeseen ja myyntikatteen kehitykseen.

Systeemiälyarvio		Tulosarvio					
		Myyjä	Esimies	Asiakas	360°	Kate	Kehitys
1. Systeeminen havaintokyky	Pearson Correlation	,323	-,235	-,249	-,083	-,015	-,139
	Sig. (2-tailed)	,058	,195	,241	,714	,940	,549
	N	35	32	24	22	29	21
2. Sanaton yhteys	Pearson Correlation	,248	,010	,280	,011	,098	,100
	Sig. (2-tailed)	,150	,959	,185	,961	,612	,665
	N	35	32	24	22	29	21
3. Myönteisyys	Pearson Correlation	,294	,081	-,327	-,092	,061	-,051
	Sig. (2-tailed)	,086	,659	,119	,685	,754	,827
	N	35	32	24	22	29	21
4. Kekseliäs mieli	Pearson Correlation	,299	-,052	-,284	,027	-,101	,153
	Sig. (2-tailed)	,081	,778	,178	,905	,602	,509
	N	35	32	24	22	29	21
5. Pohtivuus	Pearson Correlation	,084	-,110	,009	-,131	,054	,209
	Sig. (2-tailed)	,630	,549	,969	,560	,779	,363
	N	35	32	24	22	29	21
6. Viisaus toiminnassa	Pearson Correlation	,165	-,204	-,318	-,260	-,086	-,247
	Sig. (2-tailed)	,342	,262	,130	,243	,656	,280
	N	35	32	24	22	29	21
7. Heittäytyvä mukanaolo	Pearson Correlation	,522**	,090	,009	,008	-,157	,082
	Sig. (2-tailed)	,001	,625	,967	,972	,415	,725
	N	35	32	24	22	29	21
8. Aikaansaavuus	Pearson Correlation	,570**	-,112	-,283	-,017	-,126	-,005
	Sig. (2-tailed)	,000	,541	,181	,942	,514	,981
	N	35	32	24	22	29	21
Systeemiäly kokonaisuutena	Pearson Correlation	,484**	-,087	-,275	-,112	-,038	,011
	Sig. (2-tailed)	,003	,638	,194	,620	,843	,961
	N	35	32	24	22	29	21

** p < 0,01, * p < 0,05

4.2.2 Esimiehen arvio

Myyjän omaan tulosarvioon esimiehen systeemiälyarvio korreloi lievästi myönteisyyden kanssa. Esimiehen tulosarvion kanssa systeemiälyn kaikki piirteet korreloivat merkitsevästi ($p < 0,01$). Asiakasarvion kanssa systeemiälyn piirteet korreloivat positiivisesti kekseliään mielen, pohtivuuden ja heittäytyvän mukanaolon osalta. Systeemiälyn kokonaisuutena korreloi lievästi asiakkaan tulosarvion kanssa. Hyvin lievästi korreloi myös sanaton yhteys. Jos otos olisi tutkimuksessa ollut isompi, on mahdollista että asiakkaan tulosarvio olisi korreloinut merkitsevästi etenkin pohtivuuden ja heittäytyvän mukanaolon osalta. 360° -tulosarvion kanssa merkitsevästi korreloivat sanaton yhteys ($p < 0,05$), myönteisyys ($p < 0,01$), kekseliäs mieli ($p < 0,01$), pohtivuus ($p < 0,01$), heittäytyvä mukanaolo ($p < 0,01$), aikaansaavuus ($p < 0,05$) sekä systeemiäly kokonaisuutena ($p < 0,01$). Lisäksi korrelaatiota näyttäisi olevan systeemisen havaintokyvyn ja viisauden toiminnassa osalta.

Myyntikatteen kanssa esimiehen systeemiälyarvio ei korreloi. Myyntikatteen kehityksen kanssa merkittävää korrelaatiota on sanattoman yhteyden ($p < 0,01$), myönteisyyden ($p < 0,05$), pohtivuuden ($p < 0,05$), heittäytyvän mukanaolo ($p < 0,05$) sekä systeemiälyn kokonaisuutena kanssa ($p < 0,05$). Muutkin piirteet korreloivat myyntikatteen kehityksen kanssa lievästi.

Esimiehen systeemiälyarvion pohjalta hypoteesit saavat tukea. Tulosarvioiden perusteella myyjän kyvyllä tehdä tulosta näyttäisi olevan yhteydessä etenkin myönteisyyden, kekseliään mielen, pohtivuuden, heittäytyvän mukanaolon sekä systeemiälyn kokonaisuutena kanssa. Lisäksi yhteys näyttäisi olevan sanattoman yhteyden ja aikaansaavuuden kanssa. Myyjän tuloksen kehityksen kanssa systeemiälyn piirteet näyttäisivät olevan yhteydessä erityisesti sanattoman yhteyden osalta. Myyjän tuloksen kehitys näyttäisi esimiehen arvioimana olla yhteydessä myös myönteisyyden, pohtivuuden, heittäytyvän mukanaolon sekä systeemiälyn kokonaisuutena kanssa. Esimiehen arvio myyjän systeemiälystä suhteessa tulosarvioihin ja -mittareihin on esitetty taulukossa 16.

Taulukko 16. Esimiehen arvio myyjän systeemiälystä suhteessa myyjän, esimiehen, asiakkaan ja näistä yhdistettyyn 360° -tulosarvioon sekä myyntikatteeseen ja myyntikatteen kehitykseen.

Systeemiälyarvio		Tulosarvio					
		Myyjä	Esimies	Asiakas	360°	Kate	Kehitys
1. Systeeminen havaintokyky	Pearson Correlation	,065	,742**	,088	,417	,029	,248
	Sig. (2-tailed)	,718	,000	,689	,053	,874	,244
	N	33	40	23	22	32	24
2. Sanaton yhteys	Pearson Correlation	,005	,436**	,171	,478*	,034	,551**
	Sig. (2-tailed)	,977	,005	,436	,024	,853	,005
	N	33	40	23	22	32	24
3. Myönteisyys	Pearson Correlation	,227	,555**	,073	,570**	,149	,419*
	Sig. (2-tailed)	,204	,000	,739	,006	,416	,042
	N	33	40	23	22	32	24
4. Kekseliäs mieli	Pearson Correlation	,160	,561**	,334	,661**	,164	,227
	Sig. (2-tailed)	,374	,000	,119	,001	,371	,287
	N	33	40	23	22	32	24
5. Pohtivuus	Pearson Correlation	,113	,759**	,368	,702**	,078	,466*
	Sig. (2-tailed)	,530	,000	,084	,000	,671	,022
	N	33	40	23	22	32	24
6. Viisaus toiminnassa	Pearson Correlation	-,069	,629**	-,075	,320	,108	,297
	Sig. (2-tailed)	,707	,000	,740	,146	,563	,168
	N	32	40	22	22	31	23
7. Heittäytyvä mukanaolo	Pearson Correlation	,124	,700**	,404	,663**	,026	,438*
	Sig. (2-tailed)	,498	,000	,062	,001	,889	,037
	N	32	40	22	22	31	23
8. Aikaansaavuus	Pearson Correlation	,134	,860**	,050	,495*	,128	,344
	Sig. (2-tailed)	,457	,000	,819	,019	,487	,100
	N	33	40	23	22	32	24
Systeemiäly kokonaisuutena	Pearson Correlation	,122	,780**	,210	,639**	,111	,466*
	Sig. (2-tailed)	,499	,000	,337	,001	,546	,022
	N	33	40	23	22	32	24

** p < 0,01, * p < 0,05

4.2.3 Asiakkaan arvio

Myyjän itsensä antaman tulosarvion kanssa asiakkaan arvio myyjän systeemiälystä ei korreloi lainkaan. Esimiehen tulosarvion kanssa se korreloi sanattoman yhteyden osalta. Systeeminen havaintokyky, pohtivuus, viisaus toiminnassa, heittäytyvä mukanaolo ja systeemiäly kokonaisuutena korreloivat lievästi esimiehen tulosarvion kanssa. Lisäksi myönteisyys korreloi lievästi esimiehen tulosarvion kanssa. Asiakkaan tulosarvion kanssa asiakkaan

systeemiälyarvio korreloi merkitsevästi ($p < 0,01$) kaikkien muiden piirteiden kanssa, paitsi myönteisyyden, jonka reliabiliteetti on myös huono. 360° -tulosarvion kanssa asiakkaan arvio myyjän systeemiälystä korreloi merkitsevästi kaikkien piirteiden osalta (myönteisyys ja pohtivuus $p < 0,05$, muut $p < 0,01$).

Myyntikatteen ja asiakkaan systeemiälyarvio ei näyttäisi korreloivan lainkaan. Myyntikatteen kehityksen kanssa puolestaan näyttäisi korreloivan sanaton yhteys, aikaansaavuus ja systeemiäly kokonaisuutena. Lievää korrelaatiota näyttäisi olevan systeemisen havaintokyvyn, myönteisyyden, kekseliään mielen, pohtivuuden ja heittäytyvän mukanaolon osalta. Mikäli otos olisi suurempi ainakin sanattoman yhteyden ja myyntikatteen kehityksen välinen korrelaatio voisi olla merkitsevää.

Hypoteesit systeemiälyn ja tuloksellisuuden yhteydestä saavat asiakkaan arvioimana tukea 360° -tulosarvion osalta. Systeemiälyn kaikilla piirteillä näyttäisi olevan yhteys myyjän kykyyn tehdä tulosta, etenkin systeemisellä havaintokyvyllä, sanattomalla yhteydellä, kekseliäällä mielellä, viisaudella toiminnassa, heittäytyvällä mukanaololla, aikaansaavuudella ja systeemiälyllä kokonaisuutena. Asiakkaan arvio myyjän systeemiälykkyydestä suhteessa tulosarvioihin ja -mittareihin on esitetty taulukossa 17.

Taulukko 17. Asiakkaan arvio myyjän systeemiälykkyydestä suhteessa myyjän, esimiehen, asiakkaan ja näistä yhdistettyyn 360° -tulosarvioon sekä myyntikatteeseen ja myyntikatteen kehitykseen.

Systeemiälyarvio		Tulosarvio					
		Myyjä	Esimies	Asiakas	360°	Kate	Kehitys
1. Systeeminen havaintokyky	Pearson Correlation	,070	,261	,915**	,667**	-,088	,280
	Sig. (2-tailed)	,738	,229	,000	,001	,698	,311
	N	25	23	25	22	22	15
2. Sanaton yhteys	Pearson Correlation	,136	,332	,926**	,744**	-,126	,489
	Sig. (2-tailed)	,516	,121	,000	,000	,577	,064
	N	25	23	25	22	22	15
3. Myönteisyys	Pearson Correlation	,306	,195	,360	,451*	,044	,299
	Sig. (2-tailed)	,136	,372	,077	,035	,847	,278
	N	25	23	25	22	22	15
4. Kekseliäs mieli	Pearson Correlation	,164	,142	,830**	,572**	-,153	,291
	Sig. (2-tailed)	,434	,517	,000	,005	,496	,292
	N	25	23	25	22	22	15
5. Pohtivuus	Pearson Correlation	,093	,230	,742**	,505*	-,147	,215
	Sig. (2-tailed)	,659	,290	,000	,017	,514	,442
	N	25	23	25	22	22	15
6. Viisaus toiminnassa	Pearson Correlation	,028	,246	,886**	,594**	-,052	,181
	Sig. (2-tailed)	,893	,258	,000	,004	,819	,517
	N	25	23	25	22	22	15
7. Heittäytyvä mukanaolo	Pearson Correlation	,100	,247	,885**	,620**	-,163	,252
	Sig. (2-tailed)	,634	,256	,000	,002	,468	,365
	N	25	23	25	22	22	15
8. Aikaansaavuus	Pearson Correlation	-,005	,159	,896**	,619**	-,080	,355
	Sig. (2-tailed)	,981	,470	,000	,002	,725	,194
	N	25	23	25	22	22	15
Systeemiäly kokonaisuutena	Pearson Correlation	,114	,253	,906**	,667**	-,111	,326
	Sig. (2-tailed)	,588	,245	,000	,001	,624	,236
	N	25	23	25	22	22	15

** p < 0,01, * p < 0,05

4.2.4 360° -arvio

Kaikista kolmesta (myyjän, esimiehen ja asiakkaan) näkökulmista yhdistetty systeemiälyn 360° -arvion myönteisyys-piirre korreloi merkitsevästi (p < 0,05) myyjän tulosarvion kanssa. Korrelaatiota myyjän tulosarvioon näyttäisi olevan myös kekseliään mielen ja aikaansaavuuden osalta sekä lievää korrelaatiota systeemisen havaintokyvyn ja systeemiälyn kokonaisuutena osalta. Esimiehen tulosarvion kanssa systeemiälyn 360° -arvio korreloi merkitsevästi (p < 0,01)

kaikkien piirteiden kanssa. Asiakkaan tulosarvion kanssa merkitsevää korrelaatiota on systeemisen havaintokyvyn ($p < 0,01$), sanattoman yhteyden ($p < 0,01$), kekseliään mielen ($p < 0,05$), pohtivuuden ($p < 0,01$), viisauden toiminnassa ($p < 0,05$), heittäytyvän mukanaolon ($p < 0,01$), aikaansaavuuden ($p < 0,05$) sekä systeemiällyn kokonaisuutena ($p < 0,01$) kanssa. 360° -tulosarvion kanssa 360° -systeemiällyarvio korreloi kaikkien piirteiden osalta merkitsevästi (viisaus toiminnassa $p < 0,05$, muut $p < 0,01$).

Myyntikatteen kanssa lievää korrelaatiota on myönteisyyden osalta ja lievää negatiivista korrelaatiota heittäytyvän mukanaolon ja aikaansaavuuden osalta. Myyntikatteen kehityksen kanssa korreloi merkitsevästi sanaton yhteys ($p < 0,01$). Korrelaatiota näyttäisi olevan myös systeemisen havaintokyvyn, kekseliään mielen, pohtivuuden, heittäytyvän mukanaolon, aikaansaavuuden ja systeemiällyn kokonaisuutena kanssa sekä lievää korrelaatiota myönteisyyden ja viisauden toiminnassa kanssa. 360° -arvio myyjän systeemiällykkyydestä suhteessa tulosarvioihin ja -mittareihin on esitetty taulukossa 18.

Tulokset tukevat hypoteeseja osittain. Systeemiällyllä ja myyjän kyvyllä tehdä tulosta näyttäisi olevan yhteys kaikkien piirteiden osalta. Erityisesti systeeminen havaintokyky, sanaton yhteys, kekseliäs mieli, pohtivuus, heittäytyvä mukanaolo, aikaansaavuus ja systeemiälly kokonaisuutena näyttäisivät olevan yhteydessä myyjän kykyyn tehdä tulosta 360° -arvion pohjalta. Myyjän tuloksen kehitys näyttäisi olevan yhteydessä ainakin sanattoman yhteyden osalta.

Taulukko 18. 360° -arvio myyjän systeemiälystä suhteessa myyjän, esimiehen, asiakkaan ja näistä yhdistettyyn 360° -tulosarvioon sekä myyntikatteeseen ja myyntikatteen kehitykseen.

Systeemiälyarvio		Tulosarvio					
		Myyjä	Esimies	Asiakas	360°	Kate	Kehitys
1. Systeeminen havaintokyky	Pearson Correlation	,212	,544**	,595**	,704**	-,063	,347
	Sig. (2-tailed)	,319	,007	,003	,000	,793	,225
	N	24	23	23	22	20	14
2. Sanaton yhteys	Pearson Correlation	,105	,524*	,696**	,682**	-,016	,557*
	Sig. (2-tailed)	,625	,010	,000	,000	,948	,039
	N	24	23	23	22	20	14
3. Myönteisyys	Pearson Correlation	,439*	,539**	-,043	,443*	,215	,277
	Sig. (2-tailed)	,032	,008	,844	,039	,364	,337
	N	24	23	23	22	20	14
4. Kekseliäs mieli	Pearson Correlation	,300	,535**	,477*	,710**	-,103	,420
	Sig. (2-tailed)	,154	,009	,021	,000	,667	,135
	N	24	23	23	22	20	14
5. Pohtivuus	Pearson Correlation	,136	,642**	,684**	,746**	-,021	,377
	Sig. (2-tailed)	,526	,001	,000	,000	,929	,183
	N	24	23	23	22	20	14
6. Viisaus toiminnassa	Pearson Correlation	-,003	,600**	,469*	,529*	,048	,215
	Sig. (2-tailed)	,991	,002	,024	,011	,839	,461
	N	24	23	23	22	20	14
7. Heittäytyvä mukanaolo	Pearson Correlation	,154	,588**	,729**	,753**	-,241	,363
	Sig. (2-tailed)	,471	,003	,000	,000	,306	,202
	N	24	23	23	22	20	14
8. Aikaansaavuus	Pearson Correlation	,359	,688**	,482*	,754**	-,208	,388
	Sig. (2-tailed)	,085	,000	,020	,000	,378	,170
	N	24	23	23	22	20	14
Systeemiäly kokonaisuutena	Pearson Correlation	,272	,718**	,627**	,830**	-,036	,448
	Sig. (2-tailed)	,198	,000	,001	,000	,881	,108
	N	24	23	23	22	20	14

** p < 0,01, * p < 0,05

4.2.5 Yhdistetty 360° -tulosarvio ja kehitys

360° tulosarviosta ja myyntikatteen kehityksestä yhdistettiin summamuuttuja, jota kutustaan yhdistetyksi 360° -tulosarvioksi ja kehitykseksi (360° kehitys).

Yhdistetty 360° -tulosarvio ja kehitys korreloi merkitsevästi esimiehen arvioimien kekseliäs mieli ja pohtivuus-piirteiden kanssa sekä systeemiälyn kokonaisuutena kanssa. Asiakkaan arvioiman sanaton yhteys -piirteen kanssa se korreloi myös merkitsevästi. 360° -systeemiälyarvion kanssa merkitsevää korrelaatiota on

sanattoman yhteyden , kekseliään mielen, pohtivuuden sekä systeemiällyn kokonaisuutena kanssa. Kaikkien näiden korrelaatioiden p on alle 0,05.

Tältä osin hypoteesit siitä, että myyjän systeemiäly olisi yhteydessä tulokseen ja kehitykseen kokonaisuutena, saavat tukea. Näyttäisi siltä, että sanaton yhteys, kekseliäs mieli, pohtivuus ja systeemiäly kokonaisuutena on yhteydessä myyjän tulokseen ja kehitykseen kokonaisuutena. Yhdistetyn 360° -tulosarvion ja kehityksen suhde systeemiälyarvioihin on esitetty taulukossa 29.

Taulukko 19. Yhdistetty 360° -tulosarvio ja kehitys suhteessa systeemiälyarvioihin.

		Systeemiälyarvio			
		Myyjä	Esimies	Asiakas	360°
1. Systeeminen havaintokyky	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,205 ,503 13	,459 ,115 13	,508 ,077 13	,514 ,072 13
2. Sanaton yhteys	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,074 ,809 13	,538 ,058 13	,655* ,015 13	,678* ,011 13
3. Myönteisyys	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,132 ,668 13	,535 ,060 13	,409 ,166 13	,367 ,217 13
4. Kekseliäs mieli	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,060 ,846 13	,574* ,040 13	,378 ,202 13	,556* ,048 13
5. Pohtivuus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,003 ,991 13	,593* ,033 13	,372 ,211 13	,558* ,048 13
6. Viisaus toiminnassa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,252 ,406 13	,355 ,234 13	,414 ,160 13	,327 ,275 13
7. Heittäytyvä mukanaolo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,021 ,947 13	,514 ,072 13	,439 ,134 13	,549 ,052 13
8. Aikaansaavuus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,187 ,540 13	,470 ,106 13	,538 ,058 13	,550 ,051 13
Systeemiäly kokonaisuutena	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,138 ,654 13	,588* ,035 13	,521 ,068 13	,618* ,024 13

* p < 0,05

5 Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää miten myyjän systeemiäly vaikuttaa myyjän tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa esitettiin hypoteesit siitä, että systeemiäly kokonaisuutena ja sen piirteet ovat yhteydessä a) myyjän kykyyn tehdä tulosta, b) myyjän tuloksen kehitykseen sekä c) myyjän tulokseen ja kehitykseen kokonaisuudessaan. Systeemiällyn piirteet on kuvattu lyhyesti taulukossa 20.

Taulukko 20. Lyhyet kuvaukset systeemiällyn piirteistä. (Hämäläinen et al., 2014)

Piirre	Kuvaus
1. Systeeminen havaintokyky	Kykymme nähdä ympärillä olevat systeemit
2. Sanaton yhteys	Kykymme tuntea systeemit ja virittyä niihin
3. Myönteisyys	Kokonaislähestymistapamme kohti elämää systeemeissä
4. Kekseliäs mieli	Intohimoinen kytkeytymisemme uusiin ideoihin
5. Pohtivuus	Kykymme reflektoida ajatuksiamme sekä ajatella omaa ajatteluamme
6. Viisaus toiminnassa	Kykymme toimia ymmärryksellä ja pitkä aikaväli huomioon ottaen
7. Heittäytyvä mukanaolo	Keskinäisen vuorovaikutuksemme luonne
8. Aikaansaavuus	Kykymme toimia tarkoituksenmukaisesti ja oikea-aikaisesti

Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä. Kysely lähetettiin henkilöstövuokrausalan myyjille, esimiehille ja asiakkaille. Vastanneet arvioivat sekä myyjän systeemiälyä että myyjän tuloksellisuutta. Kyselyyn saatiin myyjiltä 33 vastausta, esimiehiltä 40 ja asiakkailta vastauksia saatiin 26. Osa myyjistä oli franchise-yrittäjiä. Myyjät toimivat ympäri Suomea.

Myyjän kyvystä tehdä tulosta käytettiin mittarina myyjän omaa arviota tuloksestaan (myyjä), esimiehen arviota myyjän tuloksesta (esimies), asiakkaan arviota luottamuksestaan ja tyytyväisyydestään myyjään sekä odotuksistaan tulevaisuuden kanssakäymisestä myyjän kanssa (asiakas). Myyjän, esimiehen ja

asiakkaan arvioista summattiin 360° -tulosarvio (360°). Lisäksi mittarina käytettiin myyjän myymää myyntikatetta vuoden aikana (kate).

Myyjän tuloksen kehitystä mitattiin myyntikatteen muutoksena vuodesta 2012 vuoteen 2013 (kehitys).

Myyjän tulosta ja kehitystä kokonaisuutena mitattiin 360° -tulosarvio ja myyntikatteen kehityksestä summatulla tuloksellisuutta kokonaisuudessaan kuvaavalla muuttujalla (360° kehitys).

Myyjän systeemiälystä käytettiin mittarina systeemiälyarviota, jonka myyjä, esimies ja asiakas täyttivät kukin myyjästä. Näistä yhdistettiin arvio yhdeksi myyjän systeemiälyä kaikista näkökulmista kuvaava 360° -systeemiälyarvio. Kaikki tutkimuksessa löydetty merkitsevät korrelaatiot systeemiällyn ja tuloksellisuuden välillä on esitetty taulukossa 21. Myyntikate ei korreloinut systeemiällyn kanssa, joten sitä ei ole esitetty taulukossa.

Taulukko 21. Tutkimuksessa saadut merkitsevät korrelaatiot systeemiällyn suhteesta myyjän, esimiehen, asiakkaan ja 360° -tulosarvioiden sekä myyntikatteen kehityksen ja yhdistetyn 360° -tulosarvion ja myyntikatteen kehityksen välillä.

Myyjän systeemiällyarvio	Myyjä	Esimies	Asiakas	360°	Kehitys	360° kehitys
7. Heittäytyvä mukanaolo	,522**					
8. Aikaansaavuus	,570**					
Kokonaissysteemiäly	,484**					

Esimiehen systeemiällyarvio	Myyjä	Esimies	Asiakas	360°	Kehitys	360° kehitys
1. Syst. havaintokyky		,472**				
2. Sanaton yhteys		,436**		,478*	,551**	
3. Myönteisyys		,555**		,570**	,419*	
4. Kekseliäs mieli		,561**		,661**		,574*
5. Pohtivuus		,759**		,702**	,466*	,593*
6. Viisaus toiminnassa		,629**				
7. Heittäytyvä mukanaolo		,700**		,663**	,438*	
8. Aikaansaavuus		,860**		,495*		
Kokonaissysteemiäly		,780**		,639**	,466*	,588*

Asiakkaan systeemiällyarvio	Myyjä	Esimies	Asiakas	360°	Kehitys	360° kehitys
1. Syst. havaintokyky			,915**	,667**		
2. Sanaton yhteys			,926**	,744**		,655*
3. Myönteisyys				,451*		
4. Kekseliäs mieli			,830**	,572**		
5. Pohtivuus			,742**	,505*		
6. Viisaus toiminnassa			,886**	,594**		
7. Heittäytyvä mukanaolo			,885**	,620**		
8. Aikaansaavuus			,896**	,619**		
Kokonaissysteemiäly			,906**	,667**		

360° -systeemiällyarvio	Myyjä	Esimies	Asiakas	360°	Kehitys	360° kehitys
1. Syst. havaintokyky		,544**	,595**	,704**		
2. Sanaton yhteys		,524*	,696**	,682**	,557*	,678*
3. Myönteisyys	,439*	,539**		,443*		
4. Kekseliäs mieli		,535**	,477*	,710**		,556*
5. Pohtivuus		,642**	,684**	,746**		,558*
6. Viisaus toiminnassa		,600**	,469*	,529*		
7. Heittäytyvä mukanaolo		,588**	,729**	,753**		
8. Aikaansaavuus		,688**	,482*	,754**		
Kokonaissysteemiäly		,718**	,627**	,830**		,618*

** p < 0,01, * p < 0,05

360° -arvioiden todettiin kuvaavan parhaiten sekä myyjän kykyä tehdä tulosta että myyjän systeemiälyä. Siispä hypoteesien pätevyys testataan siten käyttämällä niitä mittareina. Lisäksi hypoteesien testaamiseksi käytetään mittarina myyntikatteen kehitystä sekä 360° -tulosarviosta ja myyntikatteen kehityksestä yhdistettyä tulosarviota.

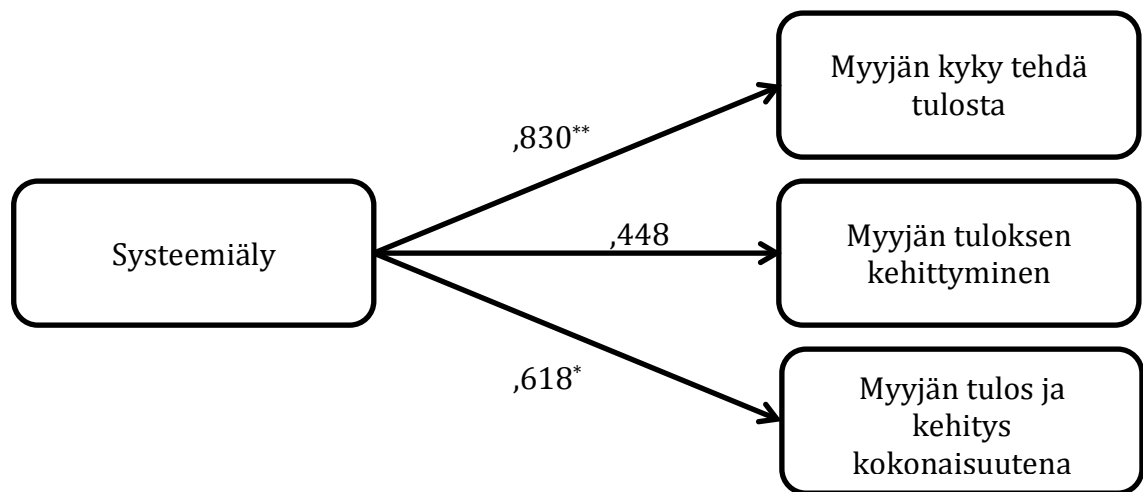
Tutkimustulokset tukevat hypoteeseja (1-9 a) siitä, että systeemiäly ja sen piirteet ovat yhteydessä myyjän kykyyn tehdä tulosta. Tulokset tukevat myös hypoteesia (2 b) siitä, että sanaton yhteys on yhteydessä myyjän tuloksen kehitykseen sekä siitä, että sanaton yhteys(2 c), kekseliäs mieli (4 c), pohtivuus (5 c) ja systeemiäly kokonaisuutena (9 c) ovat yhteydessä myyjä tulokseen ja kehitykseen kokonaisuutena. Muita hypoteeseja myyjän tuloksen kehittymisestä sekä tuloksesta ja kehityksestä kokonaisuutena tutkimus ei tue.

Tulokset indikoivat myös sitä, että systeeminen havaintokyky, heittäytyvä mukanaolo ja aikaansaavuus voivat myös olla yhteydessä myyjän kehitykseen ja tulokseen kokonaisuutena. Taulukossa 22 on esitetty tutkimuksessa esitetyt hypoteesit. Kuva 3 esittää vielä teoreettisen viitekehyksen ja miten systeemiäly kokonaisuutena suhtautuu esitettyihin hypoteeseihin.

Taulukko 22. Tutkimuksessa esitetyt hypoteesit.

Hypoteesi	a) Myyjän kyky tehdä tulosta	b) Myyjän tuloksen kehitys	c) Myyjän tulos ja kehitys kokonaisuutena
H1. Syst. havaintokyky	,704***	,347	,514*
H2. Sanaton yhteys	,682***	,557**	,678**
H3. Myönteisyys	,443**	,277	,367
H4. Kekseliäs mieli	,710***	,420	,556**
H5. Pohtivuus	,746***	377	,558**
H6. Viisaus toiminnassa	,529**	,215	,327
H7. Heittäytyvä mukanaolo	,753***	,363	,549*
H8. Aikaansaavuus	,754***	,388	,550*
H9. Kokonaissysteemiäly	,830***	,448	,618**

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$



** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Kuva 3. Systeemiäly kokonaisuutena (360° -systeemiälyarvio) suhteessa esitettyihin hypoteeseihin.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää voisiko systeemiälyllä olla vaikutusta myyjän tuloksellisuuteen. Tämän lisäksi selvitettiin miten eri systeemiälyn piirteet vaikuttavat erikseen myyjän kykyyn tehdä tulosta sekä onko systeemiälyllä ja sen piirteillä vaikutusta myyjän tuloksen kehitykseen.

6.1 Johtopäätökset

Ensinnäkin, myyjän systeemiälyllä kokonaisuutena ja sen piirteillä erikseen näyttäisi olevan yhteys hänen kykyynsä tehdä tulosta. Systeemiäly myyntityössä on arvokas uusi konsepti ja tehty tutkimus osoittaa, että sitä kannattaa tutkia lisää. Se voi olla arvokas myös käytännön myyntityössä.

Toiseksi, myyjän kyky olla sanattomasti yhteydessä itseensä, toisiin ja ympäristöönsä näyttäisi olevan yhteydessä myyjän tuloksenteekyvyn lisäksi sekä myyjän tuloksen kehitykseen että myyjän kykyyn tehdä tulosta ja kehittyä tuloksenteekijänä kokonaisuudessaan. Tutkimuksen perusteella voisi siis sanoa, että myyjän menestyksen kannalta erityisen tärkeää voi olla kyky virittyä, olla läsnä ja muodostaa yhteys muihin ihmisiin syvemmällä tasolla.

Kolmanneksi, myös kekseliäällä mielellä, pohtivuudella ja systeemiälyllä kokonaisuutena näyttää olevan yhteys myyjän kykyyn tehdä tulosta ja kehittyä tuloksenteekijänä kokonaisuudessaan. Myyjän tuloksenteekyvyn ja kehityksen kannalta olennaista näyttäisi siis olevan ennakkoluuloton suhtautuminen uusiin asioihin, uusien lähestymistapojen hakeminen ja luova toiminta kuten myös halu katsoa asioita monista eri näkökulmista, reflektoida, pohtia ja punnita toimintaansa ja sen seurauksia sekä aito ponnistelu kasvaakseen ihmisenä.

Neljänneksi, myyjien itsearviolla systeemiällystään ja tuloksellisuudella ei näyttäisi olevan yhteyttä. Tämä voi johtua siitä, että myyjät ovat arvioineet itseänsä enemmän jokapäiväisessä elämässä, kun taas esimiehet ja asiakkaat ovat arvioineet heitä enemmän myyntityön kontekstissa. Voi myös olla, että systeemiälykkäämmät henkilöt suhtautuvat itsearvioon kriittisemmin.

Systeemiälykäs henkilö voi nähdä itsessään enemmän kehittymisen mahdollisuuksia ja siten jättää tilaa asteikon yläpäähän. Siten, kun henkilö arvioi itseään saattaa hän verrata itseään siihen mitä hän voisi olla, kun taas ulkopuolinen henkilö voi arvioida häntä enemmän verrattuna muihin. Henkilö saattaa myös arvioida itseään aikomustensa näkökulmasta ja muut arvioivat häntä enemmän tekojen kautta (Pronin, 2008).

Viidenneksi, esimiehen arvio myyjän systeemiälystä näyttäisi ennustavan paremmin myyjän tuloksellisuutta kuin myyjän itsearvio tai asiakkaan arvio. Esimiehen arvio ennustaa sekä myyjän tekemää tulosta että tuloksen kehittymistä. Esimiehet saattavat olla siten parhaita arvioimaan myyjän systeemiälyä myynnin kontekstissa. Esimiehet voivat olla ylipäättään parhaita arvioimaan alaistensa systeemiälyä myös muissa yhteyksissä.

Kuudenneksi, asiakkaat näyttävät luottavan, olevan tyytyväisempiä ja aikovan olla tulevaisuudessa enemmän kanssakäymisissä myyjään, joka on systeemiälykäs ja jota he pitävät systeemiälykkäänä.

Seitsemänneksi, systeemiälystä saadaan parempi arvio mittaamalla sitä sekä myyjän itsensä, esimiehen että asiakkaan näkökulmasta kuin jos sitä mitattaisiin vain yhdestä näkökulmasta. Jos tutkimuksessa oltaisiin pitäydytty alkuperäisessä suunnitelmassa tutkia ainoastaan käyttämällä myyjän itsearviota, ei yhteyttä systeemiälyn ja tuloksellisuuden välillä olisi löydetty.

Viimeiseksi, myyjän systeemiäly ei näyttäisi olevan yhteydessä myyjän kykyyn tuottaa myyntikatetta vuoden aikana. Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksellä nykyisessä tehtävässä oloajalla oli huomattava merkitys siihen, kuinka paljon myyntikatetta henkilö teki vuoden aikana. Myyjän täytyy kerryttää asiakaskuntaansa, mikä vaatii aikaa. Voi olla, että systeemiäly ennustaa myyntikatetta jollain toisella alalla paremmin.

6.2 Suositukset

Tutkimus tarjoaa joitakin tärkeitä suosituksia. Esitän ensin suositukseni yrityksen johdolle. Seuraavaksi esitän suositukseni oppilaitoksille, kouluttajille ja myyjille. Lopuksi esitän näkemykseni siitä, miten systeemiälyä voi kehittää myyntityössä.

6.2.1 Suositukset johdolle

Tutkimuksessa havaittiin, että systeemiälykäs myyjä on myös tuloksellinen ja hänen asiakkaansa luottavat häneen enemmän, ovat häneen tyytyväisempiä sekä aikovat tulevaisuudessa olla enemmän kanssakäymisissä hänen kanssaan.

Myyntiin kannattaa rekrytoida siis systeemiälykkäitä henkilöitä. Palkattaessa yritykseen uusia myyjiä, kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota siihen kuinka tietoisesti läsnä ja herkkänä henkilöt kykenevät olemaan esimerkiksi haastattelutilanteessa. Kykeneekö henkilö suhtautumaan muihin myötätuntoisesti ja hyväksyvästi sekä onko henkilö helposti lähestyttävä? Pystyykö henkilö kytkeytymään toisen ihmisen näkökulmaan? Kannattaa myös kiinnittää huomiota siihen onko henkilöllä taipumusta hakea ja ideoida parempia tapoja toimia. Kokeileeko hän rohkeasti esimerkiksi uusia myyntitapoja? Onko hän luova myyntitilanteissa vai toteuttaako hän ainoastaan ennalta määrättyä myyntikaavaa? Lisäksi huomio kannattaa kiinnittää siihen kuinka henkilö reflektoi omaa ajatteluaan ja haastaa oman käytöksensä. Katsooko hän asioita useista eri näkökulmista vai tyytyykö hän ensimmäiseen ajatukseen? Onko tällä henkilöllä pyrkimystä kehittyä ihmisenä ja myyjänä? Toimiiko hän arvojensa pohjalta?

Tutkimuksessa havaittiin myös, että myyjien esimiehet ovat parhaita arvioimaan myyjän systeemiälyä. Palkatessaan uusia myyjiä, yrityksen kannattaa antaa esimiehen arvioida myyjiä sen sijaan, että jättäisi arvioinnin esimerkiksi henkilöstöosastolle. Henkilöstöosaston kannattaa ennemmin hoitaa rekrytointiin liittyvät kovat laskelmat. Tutkimuksessa havaittiin, että esimiehen arvio on yhteydessä sekä myyjän kykyyn tehdä tulosta että tuloksen kehitykseen. Myyjiä ei kannata valita itsearvioiden perusteella, sillä tutkimuksessa niillä ei havaittu olevan yhteyttä myyjän kykyyn tehdä tulosta tai tuloksen kehitykseen.

Systeemiäly on kyvykkyys, jossa on mahdollisuus kehittyä (Hämäläinen et al., 2014), joten valmiiksi systeemiälykkäiden henkilöiden sijaan saattaa parempi strategia olla panostaa systeemiällyn kehittämiseen. Yritysten kannattaisi valmentaa myyjiään systeemiälyssä, jos he haluavat saada nämä tekemään huipputuloksia pitkällä aikavälillä. Systeemiällyn kehittämisestä on kerrottu lisää luvussa 6.2.3 Suositukset systeemiällyn kehittämisestä myyntityössä.

6.2.2 Suositukset oppilaitoksille, kouluttajille ja myyjille

Jotta voisimme saada Suomeen tulevaisuudessa parempaa myyntiosaamista, kannattaisi oppilaitosten panostaa opiskelijoiden systeemiällyn kehittämiseen. Systeemiälyä olisi luultavasti hyödyllistä kehittää myös muilla aloilla kuin vain myynnissä.

Myös konsulttien, kouluttajien ja myyntivalmentajien kannattaisi ottaa systeemiällyn kehittäminen osaksi myynnin koulutus-, kehittämis- ja valmennusohjelmiaan. Luultavasti systeemiällyn valmentaminen parantaa myyntituloksia varsinkin pitkällä aikavälillä. Se voi parantaa myös asiakkaiden luottamusta, tyytyväisyyttä ja odotuksia tulevaisuuden kanssakäymisestä. Tällä hetkellä tiettävästi kukaan ei kouluta systeemiälyä myyntityössä, joten sen kouluttaminen voisi antaa mahdollisuuden erottautua markkinassa.

Jos henkilö haluaa kehittyä huippumyyjäksi, hänen kannattaa itse harjoittaa systeemiällyään. Samalla hän tulee todennäköisesti parantaneeksi myös muita elämänsä osa-alueita. Esitän seuraavaksi ajatuksiani systeemiällyn kehittämisestä myyntityössä.

6.2.3 Suositukset systeemiällyn kehittämisestä myyntityössä

Systeemiälyssä voi luultavasti kehittää harjoittamalla sen kahdeksaa eri ulottuvuutta. Sitä voi myös kehittää toisissa valmentamalla. Esitän seuraavaksi tutkimukseen perustuen oman näkemykseni siitä, miten myyjä voi kehittää omaa systeemiällyään ja siten tuloksiaan pitkällä tähtäimellä. Samoja periaatteita voi soveltaa myös systeemiällyn valmentamiseen. Lisää tietoa systeemiällystä ja sen kehittämisestä voi lukea kirjasta Being Better Better – Living with Systems

Intelligence (Hämäläinen et al., 2014) sekä systeemiällyn tutkimusryhmän verkkosivuilta <http://systeemialy.aalto.fi>.

Myyjän kannattaa kehittää kykyään hahmottaa kokonaisuuksia – toisin sanoen systeemejä – joissa hän on osallisena. Tällaisia systeemejä voivat olla esimerkiksi hänen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus, työyhteisö tai hän itse omana systeeminään. Esimerkiksi Bonoman (2006) ostokeskukseen tutustuminen ja tämän kautta asiakasyrityksen hahmottaminen voi olla äärimmäisen hyödyllistä sekä B2B-myyntiä että kuluttajamyyntiä tekeväille. Kuluttajilla voi aivan yhtä hyvin olla vaikuttajina tai päättäjinä perheen jäsenet, ystävät, jne. Myyjän kannattaa myös tarkkailla, miten systeemit vaikuttavat häneen itseensä ja miten hän kykenee näihin systeemeihin itse vaikuttamaan. Miten esimerkiksi itseäni vaikuttaa se, kun olen kotona tai olen töissä. Käyttäydynkö näissä ympäristöissä samalla tavalla? Miten taas ihmisten käyttäytyminen muuttuu, kun tulen itse paikalle? Entä, jos tulen paikalle hieman eri asenteella? On myös hyödyllistä ymmärtää esimerkiksi, miten omat odotukset vaikuttavat asiakkaaseen ja tämän päätöksentekoon. Tästä saa paremman käsityksen esimerkiksi tutustumalla Johnsonin & Goldsteinin (2004) artikkeliin elinluovuttajista.

Myyjän kannattaa kehittää myös kykyänsä virittyä itseensä, ympäristöönsä ja toisiin. Yksi tapa olla paremmin virittynyt myyntitilanteessa on valmistautua siihen tietyllä rituaalilla, kuten muutaman rauhallisen hengityksen ottamisella ennen menemistä asiakkaan luo. Näin myyjä kykenee paremmin olemaan keskittynyt ja sanattomasti yhteydessä asiakkaan luona ja saavuttamaan niin sanotun flown, vaivattoman suoritukseen heittäytymisen tilan, jossa ihminen kykenee parhaimpaansa. Hyödyllistä myyjälle voi olla myös tietoisien läsnäolon harjoittaminen (Langer, 1989), sillä se voi entisestään parantaa hänen keskittymistään myyntitilanteissa. Asiakkaan eleiden strateginen matkiminen voi olla hyödyllistä paremman yhteisymmärryksen saavuttamiseksi (Jacob et al., 2011; Maddux et al., 2008). Opettelemalla matkimaan myyjä saattaa yllättäen kehittää myös kykyään ymmärtää toisen tunteita eli kykyään empatiaan – matkimalla toisen eleitä tuotamme toisen kokemat tunteet itse (Iacoboni, 2009).

Myyjän myönteisyydellä näyttäisi olevan myös vaikutusta hänen kykyynsä tehdä tulosta ja siksi tätä taitoa on myös syytä opetella. Myyjän kannattaa kiinnittää huomiota siihen miten hän selittää epäonnistumisensa. Jos myyjä selittää epäonnistumisensa käyttäen väliaikaisia ja täsmällisiä syitä, hän todennäköisimmin pääsee niistä nopeasti yli ja voittaa vaikeudet kuin jos hän selittää ne käyttäen pysyviä ja yleismaailmallisia syitä (Schulman, 1999; Seligman & Schulman, 1986). Hänen kannattaa odottaa itseltään huippusuorituksia ja tästä odotuksesta tulee todennäköisesti itseään toteuttava ennustus (Dixon & Schertzer, 2005; Schulman, 1999). Suhteessa toisiin, myyjän kannattaa olla liikkeessä kysymyksestä ”mitä voin antaa?” lähtöisin ennemmin kuin kysymyksestä ”mitä voin saada?” (Grant, 2013), koska antavuus johtaa todennäköisemmin menestykseen pitkällä aikavälillä. Myyjän kannattaa kehittää myös kykyään tuntea ja ilmaisemaan myönteisiä tunteita, koska myönteiset tunteet saavat hänet näkemään enemmän vaihtoehtoja ja oppimaan uusia asioita (Fredrickson, 2013). Myönteisten tunteiden ilmaiseminen johtaa myös todennäköisemmin parempiin neuvottelutuloksiin (Kopelman et al., 2006) ja asiakassuhteisiin (Gottman, 2011). Myyjä voi vahvistaa myönteisyyttään ja oppia tuottamaan myönteisiä tunteita esimerkiksi harjoittamalla Loving Kindness –meditaatiota (Fredrickson, 2013).

Ennakkoluulottomuuden, luovuuden ja rohkeuden kehittäminen on myös järkevää myyjälle. Uusiin asioihin kannattaa opetella suhtautumaan uteliaasti. Oman pään pitäminen ei välttämättä ole paras strategia vaan voi olla hyväksi joskus muuttaa mieltään. Uusia ideoita ja myyntitapoja kannattaa myös rohkeasti kokeilla käytännössä. Myyjän kannattaa harjoittaa myös luovuuttaan. Improvisaation opettelu voi olla hyödyllistä kuten myös epäonnistumiseen suhtautuminen toivottavana silloin tällöin. Myyjän kannattaa myös rohkeasti ylittää omia rajojaan – tehdä jotain, mikä tuntuu epämukavalta tai pelottavalta.

Jotta pystyisi kehittymään ihmisenä ja myyjänä, on välillä syytä pysähtyä pohtimaan asioita. Suuri osa siitä mitä teemme päivittäin on tulosta ajatuksettomista tavoista sen sijaan, että perustaisimme tekemisemme harkintaan (Duhigg, 2012). Siksi asioita kannattaa katsoa monista eri näkökulmista ja omia ajattelutapojaan on syytä havainnoida kriittisesti. Onko reaktioni tässä tilanteessa

sellainen kuin haluaisin sen olevan ja kuinka voin muuttaa sitä? Ovatko automaattiset tapani sellaisia, jotka edesauttavat menestystäni myyntityössä? Tilanteita kannattaa pohtia jälkikäteen. Tapaamisen jälkeen voi esimerkiksi kirjata paperille vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mikä oli tapaamiseni tavoite? Miten tavoite toteutui? Missä suhteessa toimin hyvin? Miten voin toimia paremmin ensi kerralla? Mitä voin oppia tästä kokemuksesta? Myyntitilanteissa kannattaa myös totutella olemaan tietoisesti läsnä, jotta voi hetkessä arvioida tilanteen kulkua ja muuttaa tarvittaessa toimintaansa lennossa. Myyntityöhön kannattaa suhtautua siten, että siinä voi kehittyä ja oppia uusia asioita sen sijaan, että pyrkisi jatkuvasti vain todistamaan taitojaan muille. Myös kannattaa harjoitella ottamaan toisen näkökulma – koittaa ajatella miten toinen asian kokee ja ajattelee. Kannattaa myös pohtia mistä raamista asioita katsoo. Mitkä kokemukseni ovat vaikuttaneet siihen, että ajattelen asiasta näin? Jos olisin kokemukseni olisivat erilaisia, näkisinkö asian toisin? Voi olla myös hyödyllistä opetella asioiden uudelleen raamittamista.

Myyjän kannattaa opetella toimimaan myös ymmärryksellä ja pitkä aikaväli huomioon ottaen. Voi olla hyödyllistä miettiä ”mitä, jos” –vaihtoehtoja. Mitä tapahtuu, jos tee näin? Entä silloin, jos teen näin toisin? Myyjän kannattaa myös opetella kysymään ja kuuntelemaan toisten neuvoja sekä arvioimaan uudestaan jo opittuja tapoja myydä. Opitut tavat saattoivat toimia joskus, mutta eivät enää tai voi olla että ne toimivat muuten, mutta eivät juuri tällä kertaa. Kannattaa myös ottaa huomioon se, että vaikka joku asia olisi toiminut jollekin tietylle asiakkaalle, se ei välttämättä toimi hänelle enää uudestaan. Voi olla että myyntitapaa täytyy jatkuvastikin muuttaa tilanteen ja asiakkaan mukaan. Kannattaa oppia luottamaan myös viiveeseen. Kun teen jotain tänään, tulokset näkyvät ehkä vasta huomenna, ehkä kuukauden tai ehkä vuoden päästä. Tavoitteet kannattaa myös opetella asettamaan siten, että ison tavoitteen asettamisen sijaan asettaa pieniä välitavoitteita ja koittaa saavuttaa nämä yksi kerrallaan. Myös tunneällyn kehittämisestä voi olla hyötyä. Kielteisiin tunteisiin kannattaa opetella suhtautumaan näkökulmaa ottavasti. Jos esimerkiksi asiakas suuttuu, voi olla hyödyllistä ajatella, että mikä on saanut asiakkaan huonolle tuulelle mahdollisesti jo aiemmin? Mitä paineita hänellä mahtaa olla?

Keskinäistä vuorovaikutusta on syytä myös harjoittaa. Myyjän kannattaa opetella osoittamaan aitoa kiinnostusta toista kohtaan ja antamaan harkittuja vastauksia. Kannattaa myös harjoittaa tiedustelemaan vuorovaikutustyyliä – joustavuutta, avoimuutta, myötämielisyyttä ja kyselevyyttä – jossa vuorovaikutamme siten, että tutkimme vaihtoehtoja (Senge, 2002). Asiakas kannattaa opetella osallistamaan ratkaisun kehittämiseen myyntitilanteissa sen sijaan, että vain yksipuolisesti tarjoaisi oman ratkaisunsa (Elsbach & Kramer, 2003). Ristiriitatilanteissa kannattaa kysyä mikä on oma roolini tilanteen aiheuttamisessa, mitä voimme tehdä tilanteen ratkaisemiseksi ja kuinka voimme tuottaa luottamusta? Ristiriitatilanteissa kannattaa keskittyä parantamaan kokonaissysteemiä sen sijaan että hakisi vain omaa etuaan. Tekemättömyys voi vaikuttaa yllättävän paljon sosiaalisiin suhteisiimme ja siten myös asiakassuhteeseemme. Siksi kannattaa myös opetella kiinnittämään huomiota siihen, mitä ei tee. Kuten esimerkiksi tapaan olla kuuntelematta asiakasta. Kannattaa myös opetella hallitsemaan tunteitaan (Kidwell et al., 2011) ja pyytämään anteeksi. Myös kannattaa huomioida ja opetella hyödyntämään vastavuoroisuuden periaatetta. Kun olen mukava toisia kohtaan, hekin ovat mukavia minua kohtaan. Kun en ole mukava, hekään eivät ole mukavia. Myyjän kannattaa myös opetella antamaan tunnustusta ja rohkaisua. Tunnustuksen antamisen on kuitenkin oltava aitoa (Goleman, 2011).

Viimeiseksi, myyjän kannattaa kehittää aikaansaavuuttaan. Hänen kannattaisi opetella rohkeasti puuttumaan asioihin, jotka eivät toimi. Hän saattaa esimerkiksi itse toimia haitallisella tavalla – ehkä koska kaikki muutkin toimivat niin. Hänen kannattaa myös opetella uudelleen raamittamaan kielteisiä asioita. Kun esimerkiksi häviää ison kaupan, kannattaa se raamittaa itselleen esimerkiksi siten, että on oppinut valtavasti ja siten kaupan häviäminen ei ollut turhaa. Myyjä voi myös opetella asioiden uudelleen raamittamista muille. Sen sijaan, että hän sanoisi asiakkaalle ”Älä jätä ostamista viimein eettä menetä tarjousta”, hän voi raamittaa asian myönteisemmin ”Osta heti, niin saat hyödynnettyä tarjouksen”. Myyjän kannattaa myös pyrkiä toimimaan proaktiivisesti – etsimään mahdollisuuksia, olemaan aloitteellinen sekä toimimaan ja uuraamaan sinnikkäästi (Bateman & Crant, 1993). Myynnissä kannattaa huomioida mikrokäyttäytymisen vaikutus. Pienet eleet, sanat tai teot voivat olla monta kertaa

merkityksellisempiä kuin isot asiat, vaikka houkutus onkin selittää asioita niillä. Jo ensivaikutelmalla voidaan auttaa tai pilata kaupan saantimahdollisuudet (Kahneman, 2012). Myyjän kannattaa opetella hyödyntämään myös vision voimaa. Mielikuvan luominen halutusta tulevaisuudesta voi antaa energiaa ja voimaa kaiken sen tekemiseen mitä täytyy, jotta visiosta tulisi todellisuutta. Myyjän kannattaa myös panostaa suhteiden luomiseen. Hyvän suhteen luominen vaatii aitoa kiinnostusta toista kohtaan. Myös aito halu auttaa toista vie pitkälle. Myyjän kannattaa myös opetella hyödyntämään systeemeissä piileviä vipupisteitä. Yhdellä pienellä teolla voi saada valtavia tuloksia aikaan. Esimerkiksi suhteen luominen henkilöön, joka tuntee valtavien määrän ihmisiä voi olla mahdollisuus vaikuttaa kaikkiin niihin henkilöihin, jotka kyseinen ”yhdistäjä” tuntee (Gladwell, 2007).

6.3 Rajoitukset

Tutkimuksessa oli rajoituksia, jotka tulisi ottaa huomioon tuloksia tulkittaessa sekä tulevassa tutkimuksessa. Ensinnäkin tutkimuksessa kerätty otos on hyvin pieni, joten kovinkaan pitkälle meneviä johtopäätöksiä ei pelkästään tämän tutkimuksen perusteella voi tehdä. Tutkimuksessa tutkittiin myyjiä, jotka myivät henkilöstönvuokrauspalveluita muille yrityksille, joten tuloksia ei välttämättä voi soveltaa suoraan etenkin kuluttajamyyntiin.

Tulosten osalta vertailu myyjien välillä saattaa myös olla rajoittunutta. Kyseisen konsernin myyjät olivat osin suoraan konsernilla töissä, osin franchising-yrittäjiä ja osin franchising-yrityksissä töissä. Myyjien roolit ja työympäristöt saattoivat siis erota merkittävästi toisistaan. Myös esimerkiksi franchising-yrittäjillä oli todennäköisesti myös paljon muita kuin myyntivastuita, joten he eivät välttämättä pystyneet yhtä täysipainoisesti keskittymään myyntiin kuin konsernilla suoraan töissä olevat myyjät. Myyjät toimivat myös ympäri Suomea, joten tästäkin syystä tuloksen vertailu voi olla haastavaa eri alueiden myyjien välillä. Esimerkiksi pienellä paikkakunnalla parempi myyjä voi jäädä vaatimattomampaan tulokseen verrattaessa myyjään, joka toimii suuressa kaupungissa. Toisaalta nämä rajoitukset koskevat mahdollisesti enemmän nimenomaan myyntikatteella mitattua tulosta, sillä myyjät itse ja heidän esimiehensä ottavat mahdollisesti nämä

asiat huomioon arvostelussaan. Asiakkaiden osalta mitattiin luottamusta, tyytyväisyyttä ja odotuksia tulevaisuuden kanssakäymistä, joten nämä rajoitukset tuskin ovat yhtä merkitseviä heidänkään arviossa. Myös myyntikatteen kehitys on vähemmän altis näille rajoituksille kuin pelkkä myyntikate, sillä kehitys on myyntikate suhteessa edelliseen vuoteen. Kun molempien vuosien myyntikatteessa on samat rajoitukset, ei myyntikatteen kehitykseen pitäisi niillä olla niin suurta vaikutusta. Kehityksen osalta rajoitukseksi saattaa muodostua esimerkiksi alueellinen äkillinen toimintaolosuhteiden muutos, kuten kilpailutilanteen muuttuminen tai henkilöstön vaihtuminen.

Systeemiällyarvion osalta on myös joitain rajoituksia. Kyselyyn vastaajia pyydettiin ajattelemaan myyjien yleistä jokapäiväistä elämää, kun he vastasivat systeemiällykyselyyn. Myyjät oletettavasti itse pystyvät arvion itsestään tekemään yleisessä jokapäiväisessä elämässä, mutta esimiesten ja asiakkaiden kokemus myyjästä todennäköisesti on ennemminkin heidän tehdessään työtä. Hämäläisen et al. mukaan (2014) saatamme toimia erittäin systeemiällykkäästi toisissa ympäristöissä, mutta toisissa ympäristöissä meillä voi olla vaikeuksia. Esimiehet ja asiakkaat ovat siten todennäköisimmin arvioineet myyjiä nimenomaan myyntityön kontekstissa ja myyjät itse ovat mahdollisesti arvioineet itseään enemmän kokonaisuutena. Tämä voi osittain selittää sen, miksi myyjien itsearviolla systeemiällystä ja tuloksellisuudella ei näyttänyt olevan yhteyttä.

Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että myyjien ikä, markkinointi- ja myyntikokemus, nykyisessä yrityksessä oloaika sekä nykyisessä tehtävässä oloaika olivat yhteydessä tehtyyn myyntikatteeseen. Myyjien luultavasti pitää siis kerryttää asiakaskuntaansa ja samat asiakkaat tilaavat heiltä toistuvasti. Näin he tuottavat enemmän katetta vuosittain. Uudella myyjällä ei siis todennäköisesti ole mitään mahdollisuuksia saavuttaa samaa myyntikatetta kuin jo toistakymmentä vuotta samassa tehtävässä olleella myyjällä. Siksikään myyntikate ei välttämättä ole paras mittari tuloksellisuuden mittaamiseen, sillä se asettaa uudet ja vanhat myyjät eriarvoiseen asemaan. Annettujen tulosarvioiden ja nykyisessä tehtävässä oloajalla oli puolestaan merkitsevä negatiivinen korrelaatio. Erityisesti asiakkaan kokemus kokeneesta myyjästä näyttäisi olevan sitä huonompi, mitä kauemmin

myyjä on ollut nykyisessä yrityksessään. Arvioitu tulos ja myyntikatteen mukaan saatu tulos ovat siis ristiriidassa keskenään.

Viimeiseksi, tulosalvioiden kyselytapa saattaa itsessään olla rajoitus. Tulos- ja systeemiälyarvio pyydettiin samassa yhteydessä samalta henkilöltä. Henkilö on saattanut vastauksissaan vastata jatkuvasti saman suuntaisesti. Esimerkiksi painottaen asteikon ylä- tai alapäätä, jolloin korrelaatiotkin ovat suurempia. Tutkimuksessa pyydettiin arviota myös vain yhdeltä asiakkaalta, mikä ei välttämättä kuvaa asiakkaiden kokemusta myyjästä yleisesti kovinkaan hyvin. Tulosten kannalta olisi ollut luotettavampaa esimerkiksi kysyä asiakkaan arviota luottamuksesta, tyytyväisyydestä ja tulevaisuuden odotuksista useammalta asiakkaalta, jolloin tämä mahdollinen vääristymä olisi vältetty.

6.4 Tulevaisuuden tutkimussuunnat

Tutkimuksessa tutkittiin henkilöstövuokrausalan yrityksessä toimivien myyjien systeemiälyn ja myynnin tuloksellisuuden välistä yhteyttä. Tämä tutkimusympäristö kuvaa kohtuullisesti yritysten välistä myyntiä. Tulevaisuudessa tulisi kuitenkin selvittää onko systeemiälystä hyötyä myös muunlaisissa ympäristöissä, kuten esimerkiksi kuluttajamyynnissä.

Tutkimuksen koeryhmäksi voisi olla kannattavampaa valita yritys tai yrityksiä, joiden myyjät toimivat samanlaisessa roolissa ja ympäristössä, jotta myyjien kykyä tehdä tulosta voitaisiin paremmin vertailla. Esimerkiksi tunneälyä on tutkittu vakuutusmyynnissä ja kiinteistönvälittäjien toiminnassa, mitkä voisivat olla hedelmällisiä tutkimuskohteita myös systeemiälylle.

Systeemiälykyselyssä pyydettiin esimiehiä ja asiakkaita arvioimaan myyjää yleisesti sekä myyjää itseään ajattelemaan yleistä jokapäiväistä elämäänsä. Systeemiäly saattaa kuitenkin olla kontekstiin sidottua (Hämäläinen et al., 2014). Henkilö voi esimerkiksi toimia hyvinkin systeemiälykkäästi työpaikallaan ja vähemmän systeemiälykkäästi kotonaan. Tulevaisuudessa tulisi selvittää antavatko ihmiset erilaisia vastauksia riippuen siitä kontekstista, missä heitä

pyritään systeemiälyä arvioimaan. Myös voisi olla syytä pohtia, kannattaisiko kehittää kokonaan oma systeemiälyä myyntityön kontekstissa mittaava kysely.

Systeemiäly voi olla hyödyllistä myös esimiestyössä (Hämäläinen & Saarinen, 2007), joten voisi olla hyvä selvittää onko systeemiälyllä yhteyttä esimiehen tuloksellisuuteen. Osa nykyisen tämän tutkimuksen myyjistä oli esimiestyössä, joten heidän tuloksellisuutensa myynnissä vaikuttaa todennäköisesti myös se, miten hyvin he hoitavat esimiestehtävänsä. Tutkimus antoi viitteitä siitä, että franchising yritysten tuloksen kehitys (yrityksen liikevaihdon muutos vuodesta 2012 vuoteen 2013) oli voimakkaasti yhteydessä heidän myönteisyyteensä (360° systeemiälyarvio, $r=,850$, $p<0,01$, $n=8$). Tätä tulosta ei tämän enempää ole analysoitu tässä työssä.

Systeemiäly saattaa ennustaa myyjän kykyä toteuttaa adaptiivista myyntityyliä (McFarland et al., 2006) ja proaktiivista myyntiorientaatiota (Pitkänen et al., 2014). Tulevaisuudessa olisi hyvä selvittää onko myyjän systeemiälyllä vaikutusta näiden myyntitapojen käyttöön ja selittääkö systeemiälykkyys itse asiassa paremmin myynnin tuloksellisuutta kuin adaptiivinen myyntityyli tai proaktiivinen myyntiorientaatio. Systeemiälyllä voi olla vaikutusta myös muiden myyntityylien käytön tuloksellisuuteen.

Tulevaisuudessa olisi hyvä myös selvittää onko systeemiälyllä vaikutusta henkilön tunneälykkyyteen ja siten hänen kykyynsä saada tuloksia aikaiseksi myynnissä. Myös olisi hyvä selvittää kumman, systeemiällyn vai tunneällyn, vaikutus myyntituloksiin on merkittävämpi.

Myös kyky olla tietoisesti läsnä saattaa parantaa systeemiälyä etenkin henkilön kykyä sanattomaan yhteyteen, mutta myös muita systeemiällyn piirteitä. Tulevaisuudessa voisi olla hyvä selvittää parantaako tietoinen läsnäolo henkilön systeemiälyä ja sen piirteitä.

7 Lähdeluettelo

Bateman, T.S. & Crant, J.M., 1993. The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, Maaliskuu. s. 103-18.

Beebe, B. & Lachmann, F.M., 2013. *Infant research and adult treatment: Co-constructing interactions*. Routledge.

Behrman, D.N. & Perreault, W.D.J., 1982. Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, s. 355-70.

Boaz, N., Murnane, J. & Nuffer, K., 2010. *The basics of business-to-business sales success*. McKinsey & Company.

Bonoma, T.V., 2006. Major Sales. Who really does the buying? *Harvard Business Review*, s. 172-81.

Boyatzis, R.E., Good, D. & Massa, R., 2012. Emotional, social, and cognitive intelligence and personality as predictors of sales leadership performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, s. 191-201.

Burnkrant, R.E. & Howard, D.J., 1984. Effects of the use of introductory rhetorical questions versus statements on information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, s. 1218-30.

Crant, J.M., 1995. The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*.

Crusco, A.H. & Wetzel, C.G., 1984. The Midas Touch The Effects of Interpersonal touch on Restaurant Tipping. *Personality and Social Psychology Bulletin*, s. 512-17.

Dane, E. & Brummel, B.J., 2014. Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, s. 105-28.

- Darley, J.M. & Batson, D.C., 1973. "From Jerusalem To Jericho": A Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, s. 100-08.
- Deeter-Schmelz, D.R. & Sojka, J.Z., 2003. Developing effective salespeople: Exploring the link between emotional intelligence and sales performance. *International Journal of Organizational Analysis* , s. 211-20.
- Dixon, A.L. & Schertzer, S.M.B., 2005. Bouncing back: How salesperson optimism and self-efficacy influence attributions and behaviors following failure. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, s. 361-69.
- Duhigg, C., 2012. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. Random House Audio. [Äänikirja].
- Dweck, C.S., 1986. Motivational processes affecting learning. *American psychologist*, s. 1040-46.
- Elsbach, K.D., 2003. How to pitch a brilliant idea. *Harvard business review*, s. 117-23.
- Elsbach, K.D. & Kramer, R.M., 2003. Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: Evidence for a dual-process model of creativity judgments. *Academy of Management Journal*, s. 283-301.
- Evans, K.R., Landry, T.D., Li, P.-C. & Zou, S., 2007. How sales controls affect job-related outcomes: the role of organizational sales-related psychological climate perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science* , s. 445-59.
- Fredrickson, B., 2009. *Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace Positive Emotions*. Random House Audio. [Äänikirja].
- Fredrickson, B.L., 2013. Positive emotions broaden and build. *Advances in experimental social psychology*, s. 1-53.
- Furnham, A. & Fudge, C., 2008. The Five Factor model of personality and sales performance. *Journal of Individual Differences*, s. 11-16.

Galinsky et al., 2008. Why it pays to get inside the head of your opponent the differential effects of perspective taking and empathy in negotiations. *Psychological Science*, s. 378-84.

Gladwell, M., 2007. *The tipping point: How little things can make a big difference*. Hachette Audio. [Äänikirja].

Goleman, D., 2011. *The brain and emotional intelligence: New insights*. More Than Sound.

Google Inc., 2014. *Google Forms*. [Verkkolähde] Saatavissa: "http://www.google.com/forms/about/" http://www.google.com/forms/about/ [Viitattu 7 December 2014].

Gottman, J.M., 2011. *The science of trust: Emotional attunement for couples*. WW Norton & Company.

Grant, A.M., 2013. *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*. Penguin Audio. [Äänikirja].

Hämäläinen, R.P., Jones, R. & Esa, S., 2014. *Being Better Better. Living with Systems Intelligence*. Helsinki: Aalto University Publications.

Hämäläinen, R.P., Luoma, J. & Saarinen, E., 2013. On the importance of behavioral operational research: The case of understanding and communicating about dynamic systems. *European Journal of Operational Research*, s. 623-34.

Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E., 2004. Systems Intelligence: Connecting Engineering Thinking with Human Sensitivity. In *Systems Intelligence - Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life*. Helsinki University of Technology: Systems Analysis Laboratory.

Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E., 2007. Systems intelligent leadership. *Systems intelligence in leadership and everyday life*, s. 3-38.

- Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E., 2007. The Way Forward With Systems Intelligence. In *Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life*. Espoo, 2007. Systems Analysis Laboratory, Helsinki University of Technology.
- Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E., 2013. Systeemiäly. In *Systeemiteoria ennen ja nyt – systeemit muuttuvassa maailmassa*. Ahvenanmaa, 2013. Aalto-yliopisto.
- Iacoboni, M., 2009. Imitation, empathy, and mirror neurons. *Annual review of psychology*, s. 653-70.
- Jacob, C., Guéguen, N., Martin, A. & Boulbry, G., 2011. Retail salespeople's mimicry of customers: Effects on consumer behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, s. 381-88.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P. & Solomon, P., 2006. The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, s. 271-82.
- Johnson, E.J. & Goldstein, D.G., 2004. Defaults and Donation Decisions. *Transplantation*, 27. Joulukuu. s. 1713-16.
- Kahneman, D., 2012. *Thinking, Fast and Slow*. Penguin Group.
- Kidwell, B., Hardesty, D.M., Murtha, B.R. & Sheng, S., 2011. Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing*, s. 78-95.
- Kopelman, S., Rosette, A.S. & Thompson, L., 2006. The three faces of Eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, s. 81-101.
- Langer, E.J., 1989. *Mindfulness*. Addison-Wesley/Addison Wesley Longman.
- Luoma, J., Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E., 2008. Perspectives on Team Dynamics: Meta Learning and Systems Intelligence. *Systems Research and Behavioral Science*, s. 757-67. Systems Analysis Laboratory, Helsinki University of Technology, Finland.

Luoma, J., Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E., 2010. Acting with systems intelligence: integrating complex responsive processes with the systems perspective. *Journal of the Operational Research Society*, s. 3-11.

Maddux, W.W., Mullen, E. & Galinsky, A.D., 2008. Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: Strategic behavioral mimicry facilitates negotiation outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, s. 461-68.

Manna, D.R. & Smith, A.D., 2004. Exploring the need for emotional intelligence and awareness among sales representatives. *Marketing Intelligence & Planning*, s. 66-83.

Martela, F., 2012. *Caring Connections-Compassionate mutuality in the organizational life of a nursing home*. Väitöskirja.

Martela, F. & Saarinen, E., 2013. The systems metaphor in therapy discourse: Introducing systems intelligence. *Psychoanalytic Dialogues*, s. 80-101.

Mayer, J.D. & Salovey, P., 1993. The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, s. 433-42.

McFarland, R.G., Challagalla, G.N. & Shervani, T.A., 2006. Influence tactics for effective adaptive selling. *Journal of Marketing*, s. 103-17.

Moncrief, W.C. & Marshall, G.W., 2005. The evolution of the seven steps of selling. s. 13-22.

Mrazek, M.D. et al., 2013. Mindfulness Training Improves Working Memory Capacity and GRE Performance While Reducing Mind Wandering. *Psychological Science*, s. 776-81.

Parvinen, P., 2013. *Myyntipsykologia: Näin meille myydään*. Toinen, korjattu painos. Jyväskylä: Docendo Oy.

Pink, D.H., 2012. *To sell is human*. Canongate Books.

- Pitkänen, I., 2011. *Significance of the first sale: Impact on founder capabilities and new venture sales orientation*. Aalto University School of Science.
- Pitkänen, I., Parvinen, P. & Töytäri, P., 2014. The Significance of the New Venture's First Sale: The Impact of Founders' Capabilities and Proactive Sales Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, s. 680-94.
- Pitt, L.F., Ewing, M.T. & Berthon, P.R., 2002. Proactive behavior and industrial salesforce performance. *Industrial Marketing Management*, 1 Marraskuu. s. 639-44.
- Poulin, P.A., Mackenzie, C.S., Soloway, G. & Karayolas, E., 2008. Mindfulness training as an evidenced-based approach to reducing stress and promoting well-being among human services professionals. *International Journal of Health Promotion & Education*, s. 35-43.
- Pronin, E., 2008. How we see ourselves and how we see others. *Science*, s. 1177-80.
- Rackham, N., 1988. *SPIN selling*. New York: McGraw-Hill.
- Ramsey, R.P. & Sohi, R.S., 1997. Listening to your customers: the impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the Academy of marketing Science*, s. 127-37.
- Rozell, E.J., Pettijohn, C.E. & Parker, R.S., 2006. Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, s. 113-24.
- Rozin, P. & Royzman, E.B., 2001. Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and social psychology review*, s. 296-320.
- Saarinen, E., 2008. Philosophy for Managers: Reflections of a Practitioner. In E. Saarinen & R.P. Hämmäläinen, eds. *Systems intelligence: A new lens on human engagement and action*. Espoo: Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory. s. 1-27.

- Saarinen, E. & Hämäläinen, R.P., 2010. The Originality of Systems Intelligence. In *Essays on Systems Intelligence*. Aalto University, School of Science and Technology, Systems Analysis Laboratory. s. 9-26.
- Saarinen, E. & Lehti, T., 2014. Inducing Mindfulness Through Life-Philosophical Lecturing. In A. Ie, C.T. Ngunoumen & E.J. Langer, eds. *The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness*. John Wiley & Sons, Ltd. s. 1105-31.
- Schulman, P., 1999. Applying learned optimism to increase sales productivity. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, s. 31-37.
- Seligman, M.E. & Schulman, P., 1986. "Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of personality and social psychology*, s. 832-38.
- Senge, P., 2002. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Random House Audio. [Äänikirja].
- Seppänen, H., Mäkelä, J., Luokkala, P. & Virrantaus, K., 2013. Developing shared situational awareness for emergency management. *Safety science*, s. 1-9.
- Spiro, R.L. & Weitz, B.A., 1990. Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research* , Helmikuu. s. 61-69.
- Stanovich, K.E., 2012. On the Distinction Between Rationality and Intelligence: Implications for Understanding Individual Differences in Reasoning. In *The Oxford handbook of thinking and reasoning*. s. 343-65.
- Sujan, H., 1999. Optimism and Street-Smarts: Identifying and Improving Salesperson Intelligence. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, s. 17-33.
- Törmanen, J., 2012. *Systems Intelligence Inventory*. Aalto University School of Science. Diplomityö.
- Törmänen, J., Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E., 2013. *Systems Intelligence Inventory [Presentaatio]*. Vilnius, Lithuania: Mykolas Romeris University Research Days 2013: Social Innovations: Theoretical and Practical Insights, Lokakuu 10-11, 2013.

VandeWalle, D., Brown, S.P., Cron, W.L. & Slocum Jr, J.W., 1999. The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, s. 249-59.

Wanga, G. & Netemeyerb, R.G., 2004. Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, s. 805–12.

Vanhatalo, M., 2007. From Emotional Intelligence to Systems Intelligence. In *Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life*. Espoo: Systems Analysis Laboratory, Helsinki University of Technology. s. 145-53.

Verbeke, W.J., Belschak, F.D., Bakker, A.B. & Dietz, B., 2008. When intelligence is (dys) functional for achieving sales performance. *ournal of Marketing*, s. 44-57.

Vinchur, A.J., Schippmann, J.S., Switzer III, F.S. & Roth, P.L., 1998. A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of applied psychology*, s. 586-97.

VMP Group, 2015. *VMP*. [Verkkolähde] Saatavissa: "<http://www.vmp.fi/>" <http://www.vmp.fi/> [Viitattu 21. tammikuu 2015].

Liite 1. Systeemiälykysely myyjille

Piirre	#	Kysymys
Systeeminen havaintokyky	1	Muodostan monipuolisen kokonaiskuvan tilanteista
	2	Käsitän helposti, mitä on meneillään
	3	Saan nopeasti käsityksen siitä, millä on merkitystä
	4	Näen, mikä tilanteessa on olennaista
	5	Pidän sekä yksityiskohdat että kokonaiskuvan mielessäni
	6	Hallitsen monimutkaiset ongelmatilanteet hyvin
Sanaton yhteys	7	Olen hienotunteinen ihmisiä kohtaan
	8	Lähestyn ihmisiä lämpimän hyväksyvästi
	9	Minua on helppo lähestyä
	10	Otan huomioon, miten muut kokevat tilanteen
	11	Olen reilu ja hyväntahtoinen kaikkia ihmisiä kohtaan
	12	Annan tilaa muiden mielipiteille
Myönteisyys	13	Näen tulevaisuuden valoisana
	14	Kun minulla on vaikeaa, muistan myös hyvät asiat elämässäni
	15	Valitan helposti asioista (neg)
	16	Olen huolissani, että asiat eivät tule sujumaan hyvin (neg)
	17	Annan toimintaympäristöni ongelmien latistaa minua (neg)
	18	Puolustelen virheitäni selityksillä (neg)
	19	Turhaudun, kun asiat eivät mene haluamallani tavalla (neg)
Kekseliäs mieli	20	Leikin mielelläni uusilla ajatuksilla
	21	Etsin uusia lähestymistapoja asioihin
	22	Kokeilen mielelläni uusia asioita
	23	Sanon uusille asioille helposti "ei" (neg)
	24	Toimin luovasti
Pohtivuus	25	Katson asioita monista eri näkökulmista
	26	Tarkkailen kriittisesti ajattelutapojani
	27	Tarkkailen sitä, mikä ohjaa käytöstäni
	28	Ajattelen toimintani seurauksia
	29	Hahmotan yhteyksiä näennäisesti toisiinsa liittymättömien asioiden välillä
	30	Pyrin parantamaan toimintatapojani
	31	Ponnistelen aidosti kasvaakseni ihmisenä
	32	Teen työtä elääkseni arvojeni mukaisesti
Viisaus toiminnassa	33	Kykenen hallitsemaan tunnereaktion
	34	Otan mielelläni neuvoja vastaan
	35	Otan huomioon, että hyvien tulosten saavuttaminen voi viedä aikaa
	36	Osoitan viisautta harkinnassani
	37	Säilytän mielenmalttini hallitsemattomissakin tilanteissa
Heittäytyvä mukanaolo	38	Luon osaltani yhteistä tunnelmaa
	39	Saan ihmiset tuntemaan itsensä arvostetuiksi
	40	Kehun ihmisiä heidän suorituksistaan
	41	Olen hyvä laukaisemaan jännittyneitä tilanteita
	42	Nostan ihmisten parhaat puolet esiin
Aikaansaavuus	43	Valmistaudun tilanteisiin saadakseni asiat sujumaan
	44	Saan asiat hoidettua
	45	Annan helposti periksi, kun kohtaan vaikeita ongelmia (neg)
	46	Osaan pitää asiat tärkeysjärjestyksessä
	47	Kun asiat eivät suju, tartun toimeen

Liite 2. Systeemiälykysely esimiehille ja asiakkaille

Piirre	#	Kysymys (henkilö...)
Systeeminen havaintokyky	1	Muodostaa monipuolisen kokonaiskuvan tilanteista
	2	Käsittää helposti, mitä on meneillään
	3	Saa nopeasti käsityksen siitä, millä on merkitystä
	4	Näkee, mikä tilanteessa on olennaista
	5	Pitää sekä yksityiskohdat että kokonaiskuvan mielessään
	6	Hallitsee monimutkaiset ongelmatilanteet hyvin
Sanaton yhteys	7	On hienotunteinen ihmisiä kohtaan
	8	Lähestyy ihmisiä lämpimän hyväksyvästi
	9	On helposti lähestyttävä
	10	Ottaa huomioon, miten muut kokevat tilanteen
	11	On reilu ja hyväntahtoinen kaikkia ihmisiä kohtaan
	12	Antaa tilaa muiden mielipiteille
Myönteisyys	13	Näkee tulevaisuuden valoisana
	14	Kun henkilöllä on vaikeaa, hän muistaa myös hyvät asiat elämässään
	15	Valittaa helposti asioista (neg)
	16	On huolissaan, että asiat eivät tule sujumaan hyvin (neg)
	17	Antaa toimintaympäristönsä ongelmien latistaa häntä (neg)
	18	Puolustelee virheitään selityksillä (neg)
Kekseliäs mieli	19	Turhautuu, kun asiat eivät mene hänen haluamallaan tavalla (neg)
	20	Leikkii mielellään uusilla ajatuksilla
	21	Etsii uusia lähestymistapoja asioihin
	22	Kokeilee mielellään uusia asioita
	23	Sanoo uusille asioille helposti "ei" (neg)
	24	Toimii luovasti
Pohtivuus	25	Katsoo asioita monista eri näkökulmista
	26	Tarkkailee kriittisesti ajattelutapojaan
	27	Tarkkailee sitä, mikä ohjaa hänen käytöstään
	28	Ajattelee toimintansa seurauksia
	29	Hahmottaa yhteyksiä näennäisesti toisiinsa liittymättömien asioiden välillä
	30	Pyrkii parantamaan toimintatapojaan
	31	Ponnistelee aidosti kasvaakseen ihmisenä
	32	Tekee työtä elääkseen arvojensa mukaisesti
Viisaus toiminnassa	33	Kykenee hallitsemaan tunnereaktionsa
	34	Ottaa mielellään neuvoja vastaan
	35	Ottaa huomioon, että hyvien tuloksien saavuttaminen voi viedä aikaa
	36	Osoittaa viisautta harkinnassaan
	37	Säilyttää mielenmalttinsa hallitsemattomissakin tilanteissa
Heittäytyvä mukanaolo	38	Luo osaltaan yhteistä tunnelmaa
	39	Saa ihmiset tuntemaan itsensä arvostetuksi
	40	Kehuu ihmisiä heidän suorituksistaan
	41	On hyvä laukaisemaan jännittyneitä tilanteita
	42	Nostaa ihmisten parhaat puolet esiin
Aikaansaavuus	43	Valmistautuu tilanteisiin saadakseen asiat sujumaan
	44	Saa asiat hoidettua
	45	Antaa helposti periksi, kun kohtaa vaikeita ongelmia (neg)
	46	Osaa pitää asiat tärkeysjärjestyksessä
	47	Tarttuu toimeen, kun asiat eivät suju